

การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกรมสามัญศึกษา
Personnel Administration in Southern Border Area
of Department of General Education

วิทยานิพนธ์

โดย

นางสาวกรรทอง เขียนทอง

เสนอต่อคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)

พ.ศ. 2537

วิทยานิพนธ์ : การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกรมสามัญศึกษา
Personnel Administration in Southern Border
Area of Department of General Education
โดย : นางสาวกรรทอง เขียนทอง
Miss Krongthong Keanthong
นักศึกษา คณะพัฒนาสังคม : รุ่นที่ 12 รหัส 520342019

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรพัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) ได้

ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
ลงนาม.....ประธาน
(อาจารย์วิชัย รุบชาติ)

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....ที่ปรึกษา
(ผศ.กรวีร์ ศรีกิจการ)

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....ที่ปรึกษา
(อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ วชิรขจร)

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....ที่ปรึกษา
(รศ.ดร.ชัตติยา กรรณสูต)

วันที่ 7 กุมภาพันธ์ 2537

คณะพัฒนาสังคม อนุมิตา ธีรวิทย์วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์
ลงนาม.....ประธาน
(อาจารย์วิชัย รุบชาติ)

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....กรรมการ
(ผศ.กรวีร์ ศรีกิจการ)

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ วชิรขจร)

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2537

ลงนาม.....กรรมการ
(รศ.ดร.ชัตติยา กรรณสูต)

วันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2537

อนุมิตา ธีรวิทย์วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม)
ลงนาม.....อนุมิตา
(นายวิชัย รุบชาติ)
วันที่ 23 เดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2537

บทคัดย่อ

วิทยานิพนธ์เรื่อง : การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกรมสามัญศึกษา
โดย : นางสาวกรรณทอง เขียนทอง
ชื่อปริญญา : พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนสังคม)
วิชาเอก : การวิเคราะห์และวางแผนทางสังคม
ปีการศึกษา : 2536

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา กระบวนการบริหารงานบุคคล ของหน่วยงาน
สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา
ปัตตานี นราธิวาส และเสนอแนะมาตรการเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการบริหาร
งานบุคคล

การรวบรวมข้อมูล ใช้วิธีการสัมภาษณ์จากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งมีผู้บริหาร 12 คน
ข้าราชการและลูกจ้าง 291 คน รวม 303 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาใช้
สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละและค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
ผลการศึกษามีข้อสรุปดังนี้

1. การสำรวจ คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ เห็นว่าบุคลากรไม่พอเพียง ได้เสนอแนะแนวทางแก้ไข
คือ มอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น ส่วนคุณสมบัติตามมติ ครม. มีความเห็นว่า เหมาะสม
ด้านความประพฤติ บุคลิกลักษณะดี ประสิทธิภาพทำงานดี มีความสามารถในการปฏิบัติงาน
และเข้ากับประชาชนได้ และระบุว่าไม่มีผลดีในการใช้ระบบอุปถัมภ์

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ ระบุว่า บุคลากรไม่พอเพียง ในตำแหน่งครูผู้
สอนและระบุว่า มีผลเสียในการใช้ระบบอุปถัมภ์ คือ ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การเลื่อนตำแหน่ง

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ ระบุว่า ควรมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ก่อน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ และเห็นด้วยกับการใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแทนการสอบแข่งขัน

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด ไม่เคยติดขั้นเงินเดือน และเห็นว่าควรใช้วิธีการสอบแข่งขันในการเลื่อนตำแหน่งหรือเสนอผลงาน

3. รางวัล และการลงโทษ

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ มีอำนาจโดยตรง ในการพิจารณาความดีความชอบโดยใช้ผลงานดีเด่นเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้น ปกติ

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ ระบุว่า มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ

4. การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร สองในสาม ระบุว่า มีแผนพัฒนาของหน่วยงาน ส่วนการประเมินผล การฝึกอบรม หลักสูตร ศอ.บต. พบว่า ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ "ค่อนข้างมาก" คือ การปรับตัวเข้ากับประชาชน เข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ข้าราชการและลูกจ้าง สองในสาม ระบุว่า ไม่ได้รับการฝึกอบรม ศึกษาค้นคว้า ส่วนการประเมินผล ศอ.บต. ระบุว่า ได้รับประโยชน์ "มาก" จากการอบรมนิเทศ ในเรื่องทัศนคติ ต่องาน และเห็นว่า ส่วนกลางเป็นหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด โดยให้เหตุผลว่า วิทยากรมีความรู้ ความสามารถดี

5. สวัสดิการ

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ ระบุว่า มีเกณฑ์การจัดบ้านพัก และเป็นไปตามเกณฑ์ ปัญหาที่ประสบ คือ ด้านความสะดวกในการเดินทาง ส่วนใหญ่ ตอบว่า ได้รับสวัสดิการไม่พอเพียง ได้เสนอความคิดเห็นว่าควรเพิ่มเติมค่าเบี้ยเลี้ยงภัยในพื้นที่ และส่วนใหญ่ ระบุว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถช่วยแก้ปัญหาสวัสดิการได้มาก

ข้อเสนอแนะ นอกจากจะใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกข้าราชการแล้วควรให้สิทธิพิเศษแก่คนในพื้นที่ กรมควรบรรจุอัตราว่างให้พอเพียงกับปริมาณงาน ควรมีการกระจายโควต้า 2 ชั้นพิเศษให้ทั่วถึง และควรกำหนดเกณฑ์ให้ชัดเจน สอ.บค. ควรเร่งดำเนินการ ปฐมนิเทศข้าราชการที่บรรจุใหม่ และผู้ย้ายโอนมาจากภาคอื่น ๆ ควรจัดสวัสดิการให้พอเพียง และเป็นธรรม ในเรื่อง เบี้ยยังชีพ

ABSTRACT

THESIS TITLE : Personnel Administration in Southern Border Area
of Department of General Education
BY : Miss Krongthong Keanthong
DEGREE : Master of Art (Social Development)
MAJOR : Social Analysis and Planning
ACADEMIC YEAR : 1993

The personnel management of the offices under the Department of General Education, the Ministry of Education, was studied in order to recommend some practical measures to be included in the department's policy to improve the personnel management. The offices sampled for the study were located in the three southern border provinces--Yala, Pattani and Narathivas.

The data were collected by interviewing 12 administrators and 291 officials and employees. The total was 303. Descriptive analysis with frequency, percent, average, standard deviation, and others were made and the findings were reported below:

1. Selection, Recruitment, Replacement Appointment and Transfer

Administrators. Most thought that their offices were understaffed. They solved the problem by assigning more work to the existing staff members. They said that the staffs had the right qualifications required for their duties--behavior, personality,

experience, work performance, and human relations. They did not find patronage effective for personnel management.

Officials and employees. Most said that there were not enough teachers and that patronage should be eliminated, for it caused discouragement and inefficiency in work.

2. Promotion

Administrators. Most of them thought that those who worked in the southern border provinces should receive priority in promotion in order to boost their morale. They agreed to using the quality and quantity of a person's works or work performance as a major criterion for promotion instead of administering an examination.

Officials and employees. Almost all of them said that their salaries had never gotten struck. They agreed that in promotion either administering an exam or using the merit system was fair enough.

3. Reward and Punishment.

Administrators. As a rule, the superiors had the direct power to promote their subordinates or to give a double raise and they usually used the merit system for this purpose.

Officials and employees. The officials and employees also confirmed that the merit system was employed for regular promotion.

4. Personnel Development.

Administrators. Two-thirds of the administrators said that their offices had a policy for personnel development. They found that the training courses offered by the Southern Border Province Administrative Center (SBPAC) were rather successful in enabling the officials and employees to get along well with local people, their superiors and their colleagues.

Officials and employees. Two-thirds of them said that they had never attended any training program, made any observation tour, or had any opportunity to further their studies. They, however, found SBPAC's orientation very useful, particularly in forming their good attitude toward work. They also considered the central administration most suitable to develop the personnel because it had well-qualified lecturers.

5. Welfare

Officials and employees. Most thought that provision of the lodgings were in accordance with the government regulations, but they were faced with the problem of transport inconvenience. They also complained that the welfare was not sufficient and suggested increasing the amount of money of the hardship allowance. They said that the

services of the Credit Union Co-operative Ltd. was very helpful to solve the welfare problem.

Recommendations. Besides employing the merit system to promote the officials and employees, the department should give some other privileges to those who worked in the southern border provinces. Increase in the number of staff was also necessary to meet the workload of each office. The double-promotion quotas should be fairly distributed and the standard criteria should be established. SBPAC should accelerate the orientation for newly-recruited officials or those who transferred from other regions. The amount of money for all types of allowances, especially the risk allowance, should be increased.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างสูงของ อาจารย์วิชัย รูปชาติ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์กรวีร์ ศรีกิจการ อาจารย์ ดร.สุรสิทธิ์ วชิรขจร รองศาสตราจารย์ ดร.ชัตติยา กรรณสูต กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ให้คำปรึกษาแนะนำ ตลอดจนตรวจแก้ไขทุกขั้นตอนของการทำวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้จนสำเร็จด้วยดี ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ขอขอบคุณ คุณกรองทิพย์ เขียนทอง คุณชลอ บุญก่อ และคุณอุษา ศาสตร์ภักดิ์ ร.ต.ท.สมัญติ คำปาละ ซึ่งช่วยเหลือและแนะนำการประมวลผลข้อมูล

ขอขอบคุณ ข้าราชการและลูกจ้าง ของหน่วยงานกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการจัดเก็บข้อมูล และเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ นอกจากนี้ผู้ศึกษายังได้รับกำลังใจและช่วยเหลือจาก พี่ ๆ น้อง ๆ เพื่อน ๆ ทั้งที่ทำงาน และที่ศึกษาร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พี่ ๆ น้อง ๆ เพื่อน ๆ ผู้ร่วมโครงการวิจัย จึงขอขอบพระคุณทุกท่านไว้ ณ ที่นี้

และสุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ ที่ได้ให้กำลังใจและสนับสนุนให้ การศึกษาต่อจนประสบความสำเร็จ

กรองทอง เขียนทอง

สารบัญ

	หน้า
หน้าอำนวยการ	
<u>บทคัดย่อ</u>	(1)
ABSTRACT	(4)
กิตติกรรมประกาศ	(8)
สารบัญ	(9)
สารบัญตาราง	(11)
สารบัญแผนภูมิ	(12)
<u>บทที่ 1</u> บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. วัตถุประสงค์	26
3. ขอบเขตของการศึกษา	26
4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	27
<u>บทที่ 2</u> แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	28
1. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล	28
1.1 การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุแต่งตั้ง	29
1.2 การเลื่อนตำแหน่ง	47
1.3 รางวัล และการลงโทษ	51
1.4 การพัฒนาบุคลากร	65
1.5 <u>สวัสดิการ</u>	77
2. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	91
<u>บทที่ 3</u> กรอบแนวคิดและวิธีการศึกษา	100
1. กรอบแนวคิด	100
2. คำนิยามศัพท์	101

3. วิธีการศึกษา	103
3.1 หน่วยวิเคราะห์ในการศึกษา	103
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา	103
3.3 แหล่งและที่มาของข้อมูล	107
3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล	107
3.5 วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	108
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล	108
4. แผนการดำเนินงาน	109
<u>บทที่ 4</u> ผลการศึกษา	110
1. ลักษณะทั่วไป	110
2. การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล	117
2.1 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย	117
2.2 การเลื่อนตำแหน่ง	133
2.3 รางวัล และการลงโทษ	138
2.4 การพัฒนาบุคลากร	147
2.5 สวัสดิการ	158
<u>บทที่ 5</u> สรุป ปัญหาและข้อเสนอแนะ	165
1. สรุปผลการศึกษา	165
1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง	165
1.2 การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล	166
2. ปัญหา	169
3. ข้อเสนอแนะ	171
<u>บรรณานุกรม</u>	173
ภาคผนวก	q 179 <u>ap</u> น. 216
<u>ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์</u>	243

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามจังหวัด	104
3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและลูกจ้างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตาม อำเภอ/กิ่งอำเภอ	105
3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ข้าราชการครูและลูกจ้างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามโรงเรียน	106
4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างข้าราชการและลูกจ้าง	114
4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุ แต่งตั้ง และโยกย้าย	122
4.3 การเลื่อนตำแหน่ง	136
4.4 รางวัล และการลงโทษ	141
4.5 พัฒนาบุคลากร	151
4.6 สวัสดิการ	160

สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่	หน้า
1.1 โครงสร้างการบังคับบัญชาและการประสานงาน ศูนย์อำนวยการจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติ เกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้	6
1.2 แสดงระบบการบริหารงานบุคคลข้าราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้	17
2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา	101
1. โครงสร้างการบริหารงานกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ	223

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี สตูล ยะลา และสงขลา ถือเป็นพื้นที่ที่มีความสำคัญมากในแง่ความมั่นคงแห่งชาติ เพราะพื้นที่ดังกล่าวจะประกอบด้วยประชากรที่นับถือศาสนาอิสลามถึงร้อยละ 56 (ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2530:42) ซึ่งลักษณะของประชากรประกอบกับความแตกต่างทางด้านภาษา วัฒนธรรม และค่านิยมของบุคคล ได้แก่ ประชาชนใช้ภาษามลายูในชีวิตประจำวัน ไม่นิยมพูดภาษาไทยหรือประชาชนบางส่วนพูดภาษาไทยไม่ได้เลย มีความยึดมั่นในวัฒนธรรมประเพณีที่เคยสืบทอดต่อกันมาไม่ว่าจะเป็นด้านศาสนา ภาษาและประเพณีปฏิบัติอื่น ๆ อย่างเคร่งครัด (เกษม รังสิโยภพ, 2519: 121; ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ 2528 : 2 อาคม ใจแก้ว, 2533:255) สิ่งเหล่านี้ทำให้พื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นพื้นที่ซึ่งต้องการลักษณะหรือรูปแบบพิเศษในการพัฒนาทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม จากผลการศึกษาและประสบการณ์ที่ผ่านมาพบว่าชาวไทยมุสลิมมีส่วนร่วมทางการเมืองต่ำ มีฐานะทางเศรษฐกิจโดยส่วนรวมค่อนข้างต่ำ ขาดการรับรู้และสื่อสารกับระบบสังคมภายนอกและมีความหวาดระแวงในสวัสดิภาพความเป็นอยู่รวมทั้งมักไม่ยอมรับรูปแบบการพัฒนาที่รัฐบาลกำหนดขึ้น ซึ่งจากสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเหล่านี้ทำให้รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยต้องทุ่มเทความพยายามที่จะแก้ไขตลอดมา

เมื่อมองย้อนไปในอดีต แนวทางการปกครองสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อการบริหารราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้ น่าจะนับได้ตั้งแต่รัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 5 หลังจากทรงจัดระเบียบการปกครอง โดยจัดกระทรวง ทบวง กรม ขึ้นในส่วนกลางแล้ว พระองค์ก็ได้ทรงจัดระเบียบการปกครองส่วนภูมิภาคเป็นจังหวัด และอำเภอ และทรงสถาปนาระบบข้าราชการพลเรือนของประเทศขึ้นเป็นครั้งแรก โดยส่วนกลางเร่งส่ง "ข้าราชการ" ของส่วนกลางทยอยลงไปดำรงตำแหน่งสำคัญ ๆ ในภูมิภาคมากขึ้นตามลำดับ การนำระบบการเมืองและการปกครองสมัยใหม่มาใช้ ในบริเวณที่เคยเป็น 7 หัวเมืองอิสลามภาคใต้ (เมืองปัตตานี เมืองหนองจิก เมืองสายบุรี เมืองรามัน เมืองระแงะ เมืองยะหริ่ง เมืองยะลา) นั้นไม่ค่อยจะ

เรียบร้อย ทั้งนี้เนื่องจากชาวไทยมุสลิมในบริเวณนั้นเกือบทั้งหมดไม่รู้ภาษาไทย จึงไม่สามารถสมัครเข้ารับราชการตามระบบคุณธรรมได้ ชาวไทยมุสลิมจึงมีสภาพเป็นผู้รับบริการ หรือผู้ถูกปกครองเป็นสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งรัฐบาลบางยุคบางสมัย กวดขันประชาชนให้ปฏิบัติตามนโยบายและคำสั่งของรัฐบาลอย่างเคร่งครัด โดยไม่คำนึงถึงความสำคัญหรือขีดจำกัดของวัฒนธรรมและศาสนา ประชาชนพลเมืองที่เป็นชาวมลายู (ชื่อเรียกชนท้องถิ่นในจังหวัดชายแดนภาคใต้) ที่ไม่รู้ไม่เข้าใจหรือปฏิบัติตาม จึงถูกทางราชการเพ่งเล็งว่า ไม่เชื่อฟัง ทำให้ภาวะการเข้ากันไม่ได้ ระหว่างข้าราชการกับประชาชนได้เริ่มต้นขึ้นอย่างชัดเจนตั้งแต่นั้นมา แม้กระทั่งเมื่อเปลี่ยนแปลงการปกครองแล้ว (พ.ศ.2475) ซึ่งน่าจะเป็นผลดีต่อการปกครองบริเวณนี้ แต่การพัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงการปกครอง กลับส่งผลร้ายต่อดินแดนส่วนนี้ โดยมีกลุ่มบุคคลเสนอความคิดที่จะแยกตัวออกจากการปกครองของประเทศ ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง โดยขบวนการบางกลุ่มได้พัฒนาจากกลุ่มเจ้าเมืองเก่า ที่เกิดความรู้สึกว่า ตนเองเสียอำนาจจากการจัดระเบียบการปกครองเพื่อรวมอำนาจสู่ส่วนกลางตลอดจนขบวนการใหม่ที่มุ่งแสวงหาอำนาจจากช่องว่างระหว่าง ความสัมพันธ์ที่ไม่ดีของข้าราชการกับประชาชนภาวะการตรงข้ามในเชิงปฏิบัติต่อรัฐ ทั้งความไม่ไว้วางใจของประชาชนและการเคลื่อนไหวของกลุ่มขบวนการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในลักษณะคู่ขนานต่อการดำเนินการปกครอง ยิ่งทำให้เกิดอุปสรรค 2 ด้าน ในการพัฒนาการปกครองจังหวัดชายแดนภาคใต้ต่อเนื่องกันมา

สภาพปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้

เฉลิม ศรีผดุง (กรมการปกครอง, 2534:86-88) ได้กล่าวสรุปถึงสภาพปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านภาษา ประชาชนส่วนใหญ่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ยกเว้นสตูล ใช้ภาษามลายูเป็นชีวิตประจำวัน (สมาน รัชสิโยภพ, 2510:63-66) ปัญหาเรื่องภาษานี้จึงจะเกิดขึ้นกับประชาชนใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดปัตตานี ยะลา และนราธิวาส เท่านั้น นอกจากนี้สาเหตุที่ประชาชนไทยในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่นิยมพูดภาษาไทยหรือพูดภาษาไทยไม่ค่อยได้ก็เพราะว่าประชาชนใน 3 จังหวัดดังกล่าวพูดภาษามลายู เป็นชนกลุ่มใหญ่ ประชาชนที่พูดภาษาไทยเป็นชนกลุ่มน้อย และยังมีประชาชนบางกลุ่มเข้าใจว่าภาษาไทยเป็นภาษาของศาสนาพุทธ และภาษามลายูเป็นภาษาของประชาชนที่นับถือ ศาสนาอิสลาม หากพูดภาษาไทยอาจจะถูกกลืนศาสนา (สมาน รัชสิโยภพ, 2510:63-64) องค์ประกอบอื่นที่ทำให้ประชาชนไทยจังหวัด

ชายแดนภาคใต้พูดภาษามลายูมากกว่าภาษาไทย ถ้าจะมองในเชิงภูมิศาสตร์ก็จะพบว่า ประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีความใกล้ชิดกับทางมาเลเซียมาก การไปมาติดต่อกับทางมาเลเซียนั้นอาจเรียกได้ว่ามากกว่า การมาทางภาคกลางของประเทศไทย การพูดภาษาทั้งสองฝ่ายก็มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน อิทธิพลของทางมาเลเซียจึงมีมากทั้งในด้านภาษาและศาสนา นี่ก็เป็นเหตุผลส่วนหนึ่งที่เป็นปัญหาด้านภาษา

2. ปัญหาเรื่องศาสนา ประชาชนชาวมุสลิมถือปฏิบัติของศาสนามาเป็นธรรมเนียมของชีวิต ทุกคนยึดมั่นในศาสนาเป็นอย่างยิ่ง และจะมีความรู้สึกอ่อนไหวอยู่ภายในอันหนึ่ง คือไม่ชอบคนนอกศาสนา และไม่ยอมให้ความสนิทสนมชมชอบคนนอกศาสนา (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2510:65-68) นอกจากนี้สาเหตุของความขัดแย้งเรื่องศาสนาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจสรุปได้ดังนี้

2.1 ประชาชนไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ส่วนมากไม่รู้ซึ่งถึงแก่นแท้ของศาสนา คือรู้บ้างไม่รู้บ้าง อันเป็นสื่อที่ก่อให้เกิดการกระทบกระทั่งได้ง่าย เพราะทุกสิ่งทุกอย่างดูจะเป็นเรื่องศาสนาเสียทั้งหมด

2.2 ผู้นำศาสนาบางคนอาจใช้ศาสนาเป็นเครื่องมือหาประโยชน์ส่วนตัว โดยไม่สอนหลักหรือแก่นแท้ของศาสนาที่ถูกต้อง

2.3 ชาวไทยอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่สนใจหลักธรรมของศาสนาอื่น เห็นว่าการรู้เรื่องศาสนาอื่นเป็นบาป รังเกียจคนนอกศาสนา

2.4 ชาวไทยอิสลามในจังหวัดชายแดนภาคใต้ถือเอาเรื่องศาสนาเป็นเครื่องแบ่งชาติว่าคนที่นับถือศาสนาอิสลามไม่ใช่คนไทย คนไทยคือคนที่นับถือศาสนาพุทธ (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2510:65-68)

3. ปัญหาเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมของคนส่วนใหญ่ของประชาชนไทยมุสลิมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับศาสนาอิสลามทั้งหมด และศาสนาอิสลามมีอิทธิพลต่อวิถีการดำเนินชีวิตของชาวไทยมุสลิมมากจนอาจกล่าวได้ว่าศาสนาได้กำหนดวิถีการปฏิบัติของชาวไทยมุสลิมตั้งแต่เกิดจนตายทีเดียว นับตั้งแต่เรื่องปรัชญาแห่งชีวิต ศีลธรรมอันดีงาม ตลอดจนการดำเนินชีวิตประจำวันอีกด้วย และชาวไทยอิสลามถือเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมมีความสำคัญมากไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าศาสนาอิสลาม (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2510:69-70) ดังนั้น หากคนนอกศาสนาทำอะไรขัด

กับศาสนา ขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมแล้ว ย่อมจะเกิดการกระทบกระทั่งกันอย่างใหญ่โตและรุนแรงและศาสนายังมีอิทธิพลต่อค่านิยมและความเชื่อในเรื่องต่าง ๆ

4. ปัญหาการศึกษา ประชาชนจำนวนมากยังมีระดับการศึกษาไม่สูง และจำนวนมากไม่สามารถจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับสิทธิและหน้าที่ของพลเมืองที่ดีต่อประเทศชาติ ตลอดจนไม่เข้าใจว่าประชาชนที่เป็นคนสัญชาติไทยและเป็นชาวไทยนั้น ไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ที่นับถือศาสนาพุทธเสมอไป จะนับถือศาสนาอื่น เช่น ศาสนาอิสลาม ศาสนาคริสต์ ฯลฯ เป็นต้น ก็ได้ (สมาน รั้งสิโยภฤกษ์, 2510: 70-72)

5. ปัญหาเชื้อชาติ ประชาชนชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ไม่ยอมรับสภาพความเป็นจริงของตนว่า ตนก็เป็นพลเมืองของประเทศไทยโดยสมบูรณ์ มีสิทธิและหน้าที่เหมือนกับคนไทยคนอื่น ๆ ทุกประการ ทำให้คนบางกรวมทั้งชาวต่างประเทศมองเห็นว่า ชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็น "ชนกลุ่มน้อย" (Minority) นอกจากนี้ยังมีบุคคลบางกลุ่มพยายามชักชวนโฆษณาชวนเชื่อว่า "คนไทยมุสลิมของจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นคนมลายู ต้องมีการปกครองตนเอง โดยกล่าวหาการปกครองของไทยว่ากดขี่ บีบบังคับเพื่อทำลายชาติมลายู และศาสนาอิสลาม อีกทั้งกล่าวหาว่าทางรัฐบาลไม่ช่วยเหลือทำนุบำรุงอะไรเลย นอกจากนี้ยังมีบุคคลภายนอกประเทศพยายามที่จะให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ในการแบ่งแยกดินแดนออกไปจากประเทศไทย เช่น เป็น "สาธารณรัฐปัตตานี" เป็นต้น

6. ปัญหาการแทรกซึมและบ่อนทำลายของคอมมิวนิสต์ และปัญหาโจรจีน ในขณะนี้ยังไม่อาจวางใจในเรื่องของการบ่อนทำลายของคอมมิวนิสต์ทางภาคใต้ ยังคงมีขบวนการเหล่านี้ซึ่งอาจจะเปลี่ยนวิธีการหรือรูปแบบการดำเนินงาน นอกจากปัญหาคอมมิวนิสต์แล้วยังมีปัญหาโจรจีนที่มีอยู่ในระหว่างชายแดนที่มาทำลายขวัญของประเทศ

7. ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ โดยเหตุที่ชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้มีภาษาพูด การนับถือศาสนา มีขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรมที่แตกต่างไปจากจังหวัดในภาคอื่นของประเทศ แต่กลับไปมีความเหมือนหรือคล้ายคลึงกับประเทศเพื่อนบ้าน คือ ประเทศมาเลเซีย เพราะสภาพภูมิประเทศติดต่อกัน ภาษาและศาสนาเหมือน ๆ กัน ค่านิยม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีเหมือน ๆ กัน นอกจากนี้ยังได้รับอิทธิพลจากสื่อมวลชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งรายการโทรทัศน์ซึ่งทางจังหวัดชายแดนภาคใต้รับของประเทศไทยมาเลเซียได้อย่างมาก ทำให้มีอิทธิพลต่อความนึกคิดของประชาชนชาวไทยทางภาคใต้อย่างยิ่ง โดยสภาพทาง

ภูมิศาสตร์ ภาษา วัฒนธรรม ประเพณี ศาสนาซึ่งเหมือนกันและใกล้เคียงกันเป็นอย่างมาก ทำให้มีบุคคลผู้ไม่หวังดีบางกลุ่ม พยายามที่จะสนับสนุนการแยกตัวของจังหวัดชายแดนภาคใต้ของไทยไปอยู่กับประเทศมาเลเซีย พฤติกรรมอย่างนี้จะทำให้กระทบถึงความสัมพันธ์ของทั้ง 2 ประเทศอีกด้วย

8. ความสัมพันธ์ระหว่างเจ้าหน้าที่ของรัฐกับการให้บริการประชาชน มีเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือข้าราชการอีกจำนวนมากยังปฏิบัติตนเองเหมือนเจ้าขุนมูลนาย การปฏิบัติต่อผู้มาขอรับบริการเหมือนกับการเป็นเจ้าเป็นนายประชาชน ทำให้ประชาชนเกิดความเบื่อหน่ายไม่อยากจะมาติดต่อหน่วยราชการอีก

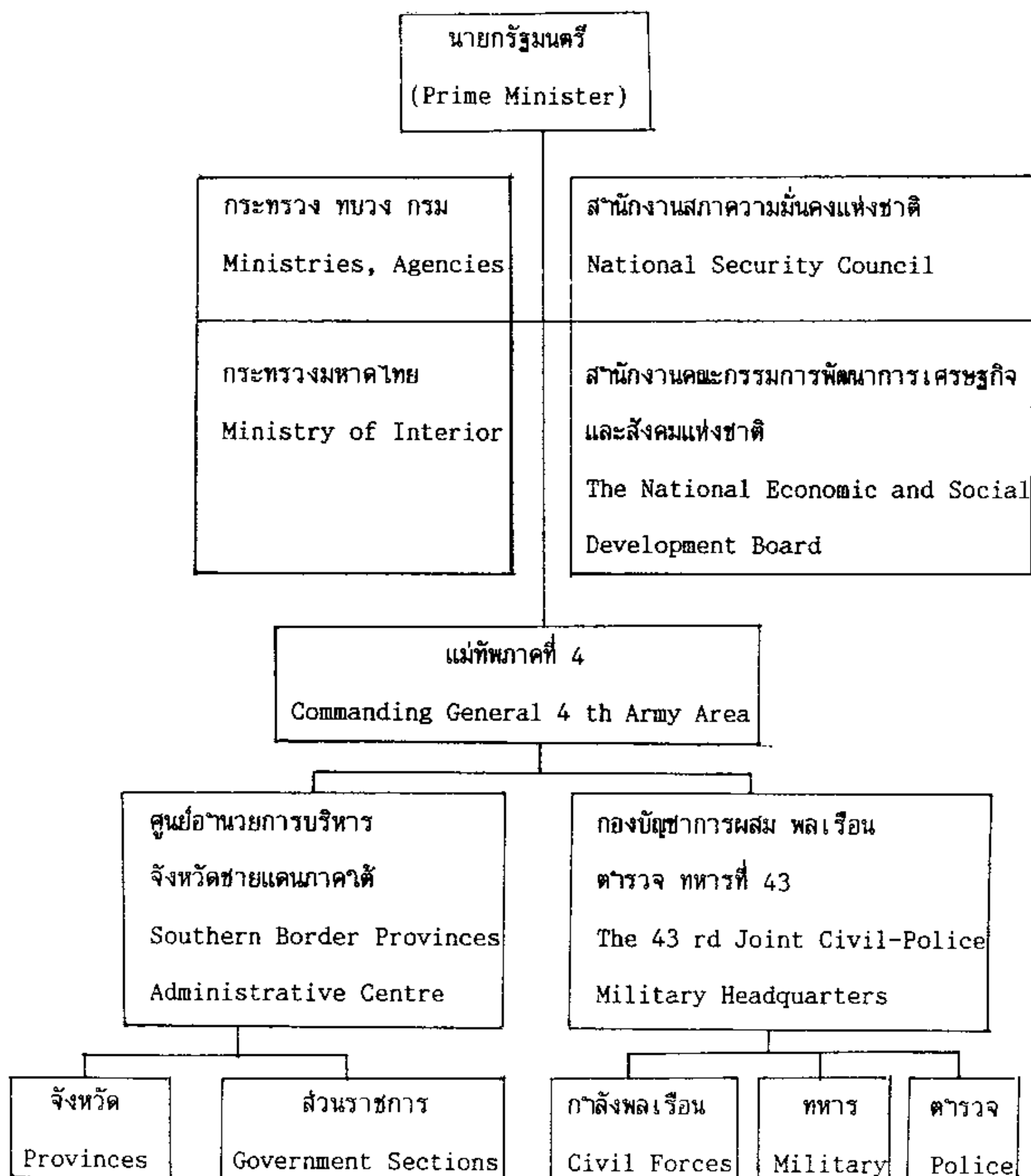
จากปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลทุกยุคทุกสมัยได้ตระหนักเป็นอย่างดียิ่งได้มีการกำหนดนโยบายเฉพาะพื้นที่ และมีลักษณะต่อเนื่องขึ้น โดยเฉพาะด้านประสิทธิภาพของข้าราชการซึ่งเริ่มมาตั้งแต่ยุคสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งต่อมารัฐบาลได้พิจารณาแล้วเห็นว่าการดำเนินงานเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้อันประกอบด้วย จังหวัดนราธิวาส ปัตตานี ยะลา สงขลา และสตูล ควรมืองค์กรขึ้นมาดูแลการดำเนินงานขึ้นเป็นการเฉพาะ

กระทรวงมหาดไทยจึงได้จัดตั้งศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้น เมื่อปี 2524 โดยอาศัยคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 8/2524

ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีเขตพื้นที่รับผิดชอบ 5 จังหวัดคือ จังหวัดสตูล สงขลา ยะลา นราธิวาส และปัตตานี มีหน้าที่ความรับผิดชอบตามคำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ 8/2524 ดังนี้

1. ควบคุม กำกับ ดูแล และประสานการปฏิบัติงานของส่วนราชการต่าง ๆ ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. บังคับบัญชาข้าราชการ และรับผิดชอบการดำเนินการของศูนย์
3. พิจารณาเสนอแนะต่อแม่ทัพภาคที่ 4 เกี่ยวกับการโยกย้ายข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่ไม่เหมาะสมออกจากพื้นที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
4. พัฒนาประสิทธิภาพของข้าราชการ ทุกกระทรวง ทบวง กรม ในพื้นที่
5. รวบรวม กลั่นกรอง จัดทำแผน และโครงการต่าง ๆ ตลอดจนการประสานงานติดตาม และประเมินผล
6. แต่งตั้งที่ปรึกษาได้ตามความเหมาะสม โดยให้มีผู้นำท้องถิ่นรวมอยู่ด้วย
7. ปฏิบัติงานอื่นตามที่แม่ทัพภาคที่ 4 มอบหมาย

แผนภูมิที่ 1.1 โครงสร้างการบังคับบัญชาและการประสานงาน ศูนย์อำนวยการจังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้



———— การควบคุมกำกับดูแล (Line of Command)

----- การประสานงาน (Line of Coordination)

นโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้

1. ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ยึดถือนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ. 2531-2535) ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2531 ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ด้าน คือ

- ด้านสังคมจิตวิทยา
- ด้านการเมือง
- ด้านการเมืองต่างประเทศ
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านการรักษาความสงบ

เป็นแนวทางหลักในการปฏิบัตินโยบายดังกล่าวกำหนดวัตถุประสงค์ไว้รวม 7 ประการ คือ

1. ให้ชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้เรียนรู้และใช้ภาษาไทยอย่างแพร่หลายนอกเหนือจากภาษามลายูท้องถิ่นเพื่อสร้างความเข้าใจและเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของตนเอง
2. ให้สังคมของชาวไทยมุสลิม เป็นสังคมเปิดมากขึ้น และให้ทุกฝ่ายมีความเข้าใจและยอมรับในด้านความแตกต่างทางศาสนาและวัฒนธรรม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างยอมรับในเกียรติและศักดิ์ศรีซึ่งกันและกัน
3. ให้ผู้นำมุสลิมเข้ามีส่วนร่วมแก้ปัญหาและลดเตี้ยผู้นำหวังดีมีให้ขึ้นได้
4. ให้การบริหารงานแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้มีเอกภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ให้ประเทศมุสลิมมีความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับนโยบายของรัฐบาลไทย และร่วมมือกับประเทศมุสลิมสายกลางในการสกัดกั้นอิทธิพลของแนวทางความคิดรุนแรง
6. ให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบังเกิดประโยชน์ต่อการยกฐานะความเป็นอยู่ของประชาชนให้สูงขึ้น และเกื้อกูลต่อการทำให้สังคมของชาวไทยมุสลิมสังคมเปิดมากขึ้น
7. ให้จังหวัดชายแดนภาคใต้ปลอดภัยจากการก่อการร้ายโจรผู้ร้ายและการบ่อนทำลายทั้งปวง

2. เพื่อให้นโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ (พ.ศ. 2531-2535) ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 8 พฤศจิกายน 2531 ที่ได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่ปี 2531 ประสบผลสำเร็จมากยิ่งขึ้น และให้การปฏิบัติสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในปี 2523 คณะรัฐมนตรี โดยมติเมื่อวันที่ 7 พฤศจิกายน 2532 จึงได้เห็นชอบให้มีแนวทางการดำเนินการตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปี 2533-2534) และ อาพณ นายกรัฐมนตรีได้เห็นชอบ เมื่อวันที่ 26 กันยายน 2533 ให้ขยายระยะเวลาการปฏิบัติถึงงบประมาณ 2535 ประกอบด้วยข้อกำหนดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

ก. งานเร่งด่วน

1. ด้านสังคมจิตวิทยาด้านการเมืองและการปกครองมี 6 งาน

1.1 งานมวลชน

1.1.1 ร่วมมือและชูปทบาทผู้นำมุสลิมทุกกิจกรรม และทุกโครงการทุกระดับ ทั้งชาติ ในระดับพื้นที่ให้เจ้าหน้าที่ทำงานร่วมมือหรือปรึกษาหารือกับผู้นำมุสลิมอย่างใกล้ชิด เชิดชูบทบาทของผู้นำเหล่านั้น และช่วยชี้แจง สร้างความเข้าใจกับชาวบ้าน กดกระแสผู้ไม่เห็นด้วยให้วางเฉย หรือถูกมวลชนโดดเดี่ยว

1.1.2 จัดตั้งกลุ่มพลังมวลชนทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการให้เกิดพลังสามัคคีเข้าร่วมรักษาความปลอดภัยหมู่บ้านของตน เมื่อประชาชนอยู่ข้างเจ้าหน้าที่ มีความมั่นใจในความปลอดภัยให้จัดตั้งเป็นหมู่บ้านอาสาพัฒนารูปแบบต่าง ๆ เข้าไปรองรับมวลชนที่ดำเนินการเป็นผลแล้ว ตัวอย่างเช่นจัดหมู่บ้าน อพป./ปชด. เข้าไปรองรับหมู่บ้านที่ฝ่ายปกครองเข้าไปถึงมวลชนหมู่บ้านเป้าหมายของโครงการพัฒนาเพื่อความหวังใหม่ของชาวไทยใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้หรือโครงการชุมชนสัมพันธ์ของฝ่ายตำรวจ

1.1.3 ส่งเสริมเอกลักษณ์ของจังหวัดชายแดนภาคใต้ ส่งเสริมกิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรม การแสดงการละเล่น การบันเทิง การกีฬา ที่สะท้อนถึงความโดดเด่นเป็นเอกลักษณ์และความภาคภูมิใจของชาวไทยมุสลิมเช่นเดียวกับภาคอื่น ๆ ที่มีการแสดงออกของเอกลักษณ์ของภูมิภาคหรือ สังคมของตน

1.2 งานด้านการศึกษา

1.2.1 เด็กเล็กก่อนเข้าเรียน ให้ความสำคัญกับการเรียนภาษาไทย เพื่อความพร้อมเข้าสู่การศึกษาภาคบังคับ

1.2.2 การศึกษาภาคบังคับพัฒนาโรงเรียนให้เป็นโรงเรียนชุมชน โดยให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา และทำกิจกรรมของโรงเรียน และดูแลรักษาครูและโรงเรียน ซึ่งเป็นของประชาชน

1.2.3 โรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามพัฒนาหลักสูตรให้สามารถเรียนทางศาสนา และวิชาสามัญ และ/หรือวิชาชีพพร้อมกัน

1.2.4 การศึกษานอกโรงเรียน

- เยาวชน เน้นเยาวชนรุ่นใหม่ที่ไม่มีโอกาสศึกษาต่อ เพื่อป้องกันการลี้ม และถูกสังคมดูถูกสิ้นการใช้ภาษาไทย

- ผู้ใหญ่ เน้นการเรียนภาษาไทยให้สอดคล้องกับความเป็นและใกล้กับชีวิตประจำวัน เห็นคุณค่าที่จะทำให้ชีวิตดีขึ้นและสะดวกในการติดต่อ โดยวิธีการให้เป็นประโยชน์ และเป็นไปโดยธรรมชาติ

- ผู้ไม่เห็นด้วยหรือผู้ที่ไม่สนใจต่อการเรียนรู้ และใช้ภาษาไทย ทำให้วางเฉยไม่คิดอ่านหรือโดดเด่นด้วยความคิด

1.3 งานพัฒนาบุคลากร

1.3.1 การสรรหาบุคลากร สรรหาคนดีมีฝีมือ มีความมุ่งมั่นจะไปแก้ปัญหาที่มีความเสียสละ และไม่มีผลประโยชน์ (ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงนโยบายให้ชัดว่าคนจะได้ดีก้าวหน้า ต้องไปแก้ปัญหาภาคใต้เช่นเดียวกับในอดีตที่อีสานประสบความสำเร็จ)

1.3.2 การพัฒนาประสิทธิภาพบุคลากรฝึกอบรมข้าราชการ ทั้งที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว และที่เข้าไปปฏิบัติงานใหม่ให้เข้าใจนโยบายและวิธีแก้ปัญหา โดยมุ่งเน้นให้เปลี่ยนวิธีคิดและวิธีทำงานใหม่ กลุ่มเป้าหมายที่สำคัญคือ เจ้าหน้าที่ตำรวจระดับล่าง

1.3.3 การสนับสนุนบุคลากร ส่งเสริมสนับสนุนและคุ้มครองผู้ที่ปฏิบัติงานตามนโยบายและแนวทางดำเนินการที่ถูกต้องโดยการเชิดชูและให้ได้รับความก้าวหน้าทางราชการ และดำเนินการต่อผู้ที่ปฏิบัติงานไม่ถูกต้อง เพื่อให้ปรับเปลี่ยนแนวความคิดและการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายและหากไม่สำเร็จให้ออกนอกพื้นที่

1.3.4 สร้างเอกภาพในการแก้ปัญหาให้ทุกฝ่ายคิดและทำอย่างมีเอกภาพ ตามนโยบายและแนวทางที่กำหนด

1.4 งานส่งเสริมบทบาทปัญญาชน

1.4.1 การขึ้นาสังคม ส่งเสริมปัญญาชนนักวิชาการและนักหนังสือพิมพ์ โดยเน้นมุสลิมในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์และสถาบันการศึกษาในพื้นที่ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการขึ้นาสังคมและการแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม รวมทั้งตอบโต้แนวทางที่รุนแรงหรือการแบ่งแยกสังคม

1.4.2 การบริการสังคม สนับสนุนให้นักวิชาการและนักศึกษา มีกิจกรรมพัฒนาท้องถิ่น และคุณภาพชีวิตร่วมกับส่วนราชการ ผู้นำศาสนาและผู้นำท้องถิ่นรวมทั้งชาวบ้าน

1.5 งานประชาสัมพันธ์

เปลี่ยนรูปแบบเนื้อหา และวิธีการประชาสัมพันธ์เสียใหม่ (ร่วมมือกันระหว่างภาครัฐ เอกชนและผู้นำศาสนา) ดำเนินการใน 5 งานดังนี้

1.5.1 งานเผยแพร่กิจกรรมของชาวไทยมุสลิม ให้เห็นโลกมุสลิมที่กว้างออกไป นอกจากชุมชนของตน และให้ข่าวสารมากพอที่มีผลต่อการสร้างสรรค์สังคม

1.5.2 สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้ต่างศาสนา ต่างชนบ ธรรมเนียม ประเพณีทุกฝ่าย ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีเกียรติและศักดิ์ศรี และมีความเข้าใจต่อเจตนารมณ์ ของนโยบายที่กำหนดขึ้น เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนโดยส่วนรวม รวมทั้งยังเกิดความสามัคคี เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในชาติ

1.5.3 เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมเป็นเอกลักษณ์ ส่งเสริมการแสดงศิลปวัฒนธรรม การกีฬา ขนบธรรมเนียมประเพณีของท้องถิ่นให้โดดเด่นเป็นเอกลักษณ์ เกิดความภาคภูมิใจและหวงแหน โดยไม่เอาแบบอย่างของต่างชาติ

1.5.4 สนับสนุนการเรียนรู้และใช้ภาษาไทยให้เป็นประโยชน์ใกล้ตัวของชาวบ้านและด้วยวิถีธรรมชาติ และให้กล่าพูดภาษาไทย เห็นการพูดผิดเพี้ยนเป็นเรื่องปกติ

1.6 งานสร้างความเข้าใจกับต่างประเทศ

1.6.1 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกต่อประเทศต่าง ๆ ให้เข้าใจนโยบาย และข้อเท็จจริง อาทิ การเชิญผู้นำประเทศต่าง ๆ มาดูข้อเท็จจริง การส่งคณะผู้แทนร่วมกับผู้นำมุสลิมไปทำความเข้าใจในต่างประเทศ และการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับสิทธิเสรีภาพและความเป็นอยู่ของพี่น้องมุสลิมรวมทั้งเปิดเผยพฤติกรรมที่บ่อนทำลาย

1.6.2 กระชับความสัมพันธ์และความร่วมมือกับมิตรประเทศ โดยเน้นประเทศมุสลิมในกลุ่มประเทศอาเซียนในการสนับสนุนประเทศไทยในลัทธิมุสลิม และสกัดกั้นแนวความคิดรุนแรง

1.6.3 ยกระดับความสัมพันธ์กับประเทศมุสลิม ขยายความสัมพันธ์ทางการเมือง การค้าและการลงทุนกับประเทศมุสลิม ให้เห็นผลประโยชน์ร่วมกัน และเห็นความสำคัญของการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันยิ่งกว่าการแทรกซึมบ่อนทำลาย

ข. งานเสริม

1. งานด้านพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมทั่วไป จะดำเนินการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 ซึ่งอยู่ในช่วงต้นของแผน ส่วนใหญ่เป็นการดำเนินการตามแผนพัฒนาชนบทและกระจายความเจริญไปสู่ภูมิภาค (กชช.ภ.) โดยยังคงเน้นหนักการใช้เศรษฐกิจนำต่อเนื่องต่อไปจากปี 2535

2. งานด้านการป้องกันและปราบปรามขบวนการก่อการร้ายรูปแบบต่าง ๆ ให้ดำเนินการไปตามแผนของทศภาคที่ 4 และ พตท.43 ซึ่งมีแผนดำเนินการไว้พร้อมแล้ว

การดำเนินงานนโยบายดังกล่าว ได้มีการนำเสนอให้กระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ตลอดจนจังหวัดชายแดนภาคใต้ปรับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายซึ่งทุกหน่วยได้พยายามปรับการปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบาย และไม่ขัดแย้งกับนโยบายของรัฐบาลซึ่งประกาศใช้ครอบคลุมทั้งประเทศ

จากวัตถุประสงค์ข้อ 4 ของนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้(พ.ศ.2531-2535) เกี่ยวกับการบริหารงาน แก่ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้มีเอกภาพ และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ จะพบว่ารัฐบาลได้ให้ความสำคัญในการบริหารงาน ได้แก่ การพิจารณาคัดเลือกตัวบุคลากรหรือข้าราชการลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ซึ่งจะเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินนโยบายของรัฐบาล ในอันที่จะนำมาซึ่งความสันติสุขและความมั่นคงในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แต่ด้วยลักษณะพิเศษที่แตกต่างจากพื้นที่อื่นของประเทศ ทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ตลอดจนความเป็นอยู่ ขนบธรรมเนียมประเพณี ความเชื่อ และวิถีการดำรงชีวิต อันเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดปัญหาทางสังคมที่สลับซับซ้อน และเรื้อรังมาเป็นเวลานาน ปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว พบว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลากรของทางราชการ ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานคลุกคลีกับประชาชนในพื้นที่โดยตรง ปัญหาต่าง ๆ ที่

เกี่ยวข้องกับตัวข้าราชการ ได้มีความพยายามในการแก้ไข้ปัญหาโดยการออกมาตรการต่าง ๆ ทั้งด้านการสรรหา การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การลงโทษ ฯลฯ

ความพยายามแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการที่ผ่านมา

จากเอกสารประกอบการปฐมนิเทศ ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประจำปี 2536 (2535:33-36) ได้ให้แนวทางในการแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวข้าราชการโดยสรุปสาระสำคัญบางประการ ดังนี้

1.1 หลักรัฐประศาสน์นโยบาย สำหรับปฏิบัติราชการในเขตลัทธิปัตตานี โดยพระราชหัตถเลขาที่ 3/78 ลงวันที่ 6 กรกฎาคม 2466 ของพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว มีดังนี้

ข้อ 1 ระบียบการ หรือวิธีการปฏิบัติอย่างใด เป็นทางให้พลเมืองรู้สึกเห็นไปว่าเป็นการเบียดเบียนกดขี่ศาสนาอิสลาม ต้องยกเลิกหรือแก้ไขเสียทันที การใดจะจัดขึ้นใหม่ ต้องอย่าให้ขัดกับลัทธินิยมของอิสลาม หรือยิ่งทำให้เห็นเป็นการอุดหนุนศาสนาหมัดได้ยิ่งดี

ข้อ 2 การกะเกณฑ์อย่างใด ๆ ก็ดี การเก็บภาษีอากรหรืออย่างใด ๆ ก็ดี เมื่อใกล้เคียงติดต่อกันนั้น ต้องเสียอยู่เป็นธรรมดา เมื่อพิจารณาเทียบกันแต่เฉพาะอย่าง ต้องอย่าให้ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน จนถึงเป็นเหตุเสียหายในทางปกครองได้

ข้อ 3 การกดขี่บีบคั้นต่อเจ้าพนักงานของรัฐบาล เนื่องแต่การให้อำนาจในทางที่ผิด มิเป็นธรรมก็ดี เนื่องแต่การหมิ่นหลู่ดูแคลนพลเมืองชาติแขก โดยฐานะที่เป็นคนต่างชาตก็ดี เนื่องแต่การทวงเหนี่ยวชักเข้าในกิจการตามหน้าที่ เป็นเหตุให้ราษฎรเสียความสะดวกในทางหาเลี้ยงชีพก็ดีพึงต้องแก้ไขและระมัดระวังมิให้มีขึ้น เมื่อเกิดแล้วต้องให้ผู้ทำผิด ร้องรับผลความผิดโดยยุติธรรม ไม่ใช่สักแต่ว่า จัดการกลบเกลื่อนให้เจียบไปเสีย เพื่อจะไว้หน้าสงวนศักดิ์ของข้าราชการ

ข้อ 4 กิจการใดทั้งหมดอันเจ้าพนักงานจะต้องบังคับแก่ราษฎร ต้องระวังอย่าให้ราษฎรต้องขัดข้องเสียเวลา เสียการในทางหาเลี้ยงชีพของเข้าเกินสมควร แม้จะเป็นการจำเป็นโดยระเบียบการก็ดี เจ้าหน้าที่พึงสอดส่องแก้ไขอยู่เสมอเท่าที่สุ่สุดจะทำได้

ข้อ 5 ข้าราชการที่จะแต่งตั้ง ออกไปประจำตำแหน่งในมณฑลปัตตานี พึงเลือกเฟ้นแต่คนที่มีนิสัยซื่อสัตย์ สุจริต สงบเสงี่ยม ไม่ใช่ว่าส่งไปบรรจุให้เต็มตำแหน่ง หรือส่งไปเป็นการลงโทษเพราะเลว

เมื่อจะไปส่ง ต้องสั่งสอนชี้แจงให้รู้ลักษณะทางการ อันจะพึงประพฤติระมัดระวัง โดยหลักที่ได้กล่าวในข้อ 1 ข้อ 3 และข้อ 4 ข้างบนนั้นแล้ว ผู้ใหญ่ในท้องที่พึงสอดส่องฝึกอบรมกันต่อไปในคุณธรรมเหล่านั้นเนื่อง ๆ ไม่ใช่แต่คอยให้พลากปลั่งลงไปก่อน แล้วจึงว่ากล่าวลงโทษ

ข้อ 6 เจ้ากระทรวงทั้งหลายจะจัดการวางระเบียบการอย่างใดขึ้นใหม่ หรือบังคับการอย่างใดในมณฑลปัตตานี อันจะเป็นทางพากพานถึงทุกข์สุขราษฎร ก็ควรพิจารณาเหตุผลแก้ไขหรือยับยั้ง ถ้าไม่เห็นด้วยว่ามีมูลขัดข้องก็ควรหารือกับกระทรวงมหาดไทย แม้ยังไม่ตกลงกันได้ระหว่างกระทรวง ก็พึงนำความขึ้นกราบบังคมทูลทราบฝ่าละอองธุลีพระบาทพระราชนิยมราชวินิจฉัย

1.2 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 กรกฎาคม 2506 ก็ได้วางหลักเกณฑ์ แต่งตั้งข้าราชการไปประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า ให้พิจารณาเลือกเฟ้นข้าราชการที่เหมาะสมไปประจำและไม่เป็นการสมควรอย่างยิ่งที่จะส่งข้าราชการที่ถูกลงโทษ หรือมีความประพฤติไม่ดี ไปประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ข้าราชการที่เหมาะสมจะไปประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะได้เลือกจากบุคคลต่อไปนี้ คือ

1.2.1 ต้องเป็นผู้ที่มีความประพฤติเรียบร้อย มีสุขภาพดี และควรมีบุคลิกลักษณะเหมาะสมไม่เคยเสียหายในทางราชการ

1.2.2 ต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่เป็นอย่างดี มีนิสัยเข้าถึงประชาชนได้อย่างแท้จริง และมีความสามารถปฏิบัติงานร่วมกับประชาชนได้

1.2.3 ข้าราชการที่ส่งไปประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ถ้าให้บุคคลที่รู้ภาษามลายู และภาษาอังกฤษส่งไป ก็จะเป็นประโยชน์แก่ทางราชการมาก

จะเห็นได้ว่า มติคณะรัฐมนตรีข้อ 2 ข้างต้น ได้กล่าวถึงคุณสมบัติส่วนตัวของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ส่งไปประจำในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีความสอดคล้องกันกับหลักรัฐประศาสน์บทย 6 กรกฎาคม 2466 อันแสดงให้เห็นความสำคัญเรื่องนี้อย่างชัดเจน

1.3 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2519 สภาความมั่นคงแห่งชาติได้เสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักเกณฑ์คัดเลือกตัวบุคคลไปรับราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งคณะรัฐมนตรีเห็นด้วย เมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2519 ดังนี้

1.3.1 ให้ข้าราชการถือว่าเป็นหน้าที่ระดับสำคัญ ได้แก่ ข้าราชการ ระดับ 5 (หรือเทียบเท่า) ขึ้นไป

1.3.2 เป็นบุคคลที่มีความสามารถ เป็นคนดี มีความประพฤติดี ซื่อสัตย์ มีความตั้งใจดี และเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่เหมาะสม

1.3.3 ต้องเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมจากศูนย์ประสานงานปกครองจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศอ.บต.) เพื่อให้เข้าใจนโยบายของรัฐบาล และขนบธรรมเนียมประเพณีของชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นอย่างดี

1.4 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2520 เป็นการเสนอหลักเกณฑ์เพิ่มเติมของกระทรวงมหาดไทยต่อคณะรัฐมนตรี มีสาระสำคัญ 4 ประการ คือ

1.4.1 การคัดเลือกบุคคลที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่นได้ และเป็นมุสลิมที่มีความประพฤติดี ปฏิบัติดี จากการสำรวจโดยทั่วไป มักจะตอบว่าศาสนาอะไรก็ได้ ขอให้เป็นคนดี

1.4.2 ถ้าไม่เป็นมุสลิม ก็ควรเป็นผู้พูดภาษาท้องถิ่นได้

1.4.3 ถ้าพูดภาษาท้องถิ่นไม่ได้ ก็ควรเป็นชาวไทยมุสลิม

1.4.4 ผู้ที่ไม่เป็นชาวไทยมุสลิม และพูดภาษาท้องถิ่นไม่ได้ ควรคัดเลือกบุคคลที่เข้าใจหลักปฏิบัติ เกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นที่มีคุณธรรมและจริงๆ

1.5 นโยบายของกระทรวงมหาดไทย ในการแต่งตั้งข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้มีบันทึกกระทรวงมหาดไทย ด่วนมาก ที่ มท.0202/ว 3552 ลงวันที่ 21 พฤศจิกายน 2522 เรื่อง การพิจารณาแต่งตั้งข้าราชการไปปฏิบัติหน้าที่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งเน้นเป็นพิเศษสำหรับข้าราชการฝ่ายปกครอง และตำรวจจะได้เลือกเฟ้นข้าราชการ ที่นอกจากจะเข้าถึงประชาชนได้เป็นอย่างดี มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ และแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ได้ มีความเข้มแข็งทางร่างกายและจิตใจ มีความเสียสละ ไม่เห็นแก่ประโยชน์เฉพาะหน้าของตนเอง มีความซื่อสัตย์ สุจริต ไม่เบียดเบียนราษฎร ทั้งทางทรัพย์สิน ทางร่างกายและจิตใจแล้วให้พิจารณาจากข้าราชการที่เข้าใจเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี ของประชาชนทางภาคใต้ได้เป็นอย่างดีด้วย

1.6 มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2523 เมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2523 คณะรัฐมนตรีได้มีมติคณะรัฐมนตรี กำหนดให้มีการปรับปรุงระบบการบริหาร การปรับปรุงประสิทธิภาพข้าราชการ และการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมจังหวัดชายแดนภาคใต้ ซึ่งมีสาระสำคัญ คือ

1.6.1 การปรับปรุงระบบการบริหาร ได้แบ่งงานการดำเนินงานออกเป็น 2 ส่วน คือ

1.6.1.1 การจัดองค์กรฝ่ายพลเรือน

ให้กระทรวงมหาดไทยจัดตั้งหน่วยงาน ในลักษณะศูนย์รวมการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ซึ่งได้แก่ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้) โดยมีข้าราชการระดับสูงในสังกัดกระทรวงมหาดไทย เป็นหัวหน้าหน่วยงาน รับผิดชอบในการควบคุม กำกับดูแลการดำเนินงานตามนโยบายความมั่นคงแห่งชาติของส่วนราชการทุกกระทรวง ทบวง กรมในพื้นที่

1.6.1.2 การจัดองค์กรป้องกันปราบปรามการก่อการร้าย

รวมองค์กรที่รับผิดชอบในการป้องกันในการป้องกันปราบปรามการก่อการร้ายทุกรูปแบบ คือ ขจก. ผกค. และ จคม. ให้อยู่ภายใต้บังคับบัญชาเดียวกันโดยจัดตั้งขึ้นเป็น พตท.43 ใน กอ.รมน. ภาค 4 และยุบเลิกกองอำนวยการรักษาความสงบในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กอ.รส.ต.) ที่มีอยู่เดิม พตท.43 ที่จัดตั้งขึ้นนี้จะรับผิดชอบในการป้องกันปราบปรามผู้ก่อการร้ายทุกรูปแบบ ในเขตพื้นที่ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

1.6.2 การปรับปรุงประสิทธิภาพข้าราชการ กระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ จะต้องเร่งรัดการดำเนินการอย่างจริงจัง ในการสรรหาและพัฒนาข้าราชการที่เข้าปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนใต้ให้มีความรู้ ความสามารถเข้าถึงประชาชน มีความประพฤติปฏิบัติที่ดีงาม อุทิศตนอย่างจริงจังในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้บรรลุผลอย่างแท้จริง ข้าราชการที่ปฏิบัติงานดีเด่นจะต้องได้รับการพิจารณาความดีความชอบ และข้าราชการที่เบี่ยงปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ควรจะได้รับสวัสดิการเป็นพิเศษ ในขณะเดียวกัน ข้าราชการที่ประพฤติปฏิบัติไม่เหมาะสม จะต้องได้รับลงโทษอย่างจริงจัง เจียบขาด และเห็นผลในทันที

1.7 คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 8/2524 จากมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2524 ข้างต้น นายกรัฐมนตรีได้มีคำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 8/2524 ลงวันที่ 20 มกราคม 2524 เรื่อง การแก้ไขการบริหารราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีสาระสำคัญ ดังนี้

ฯลฯ

ข้อ 2 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ตามคำสั่งนี้หมายถึง จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดสตูลและจังหวัดสงขลา

ข้อ 3 ให้กระทรวงมหาดไทย จัดตั้งศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้น มีหน้าที่ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีข้าราชการระดับสูง สังกัดกระทรวงมหาดไทย ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย โดยความเห็นชอบของนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็นผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

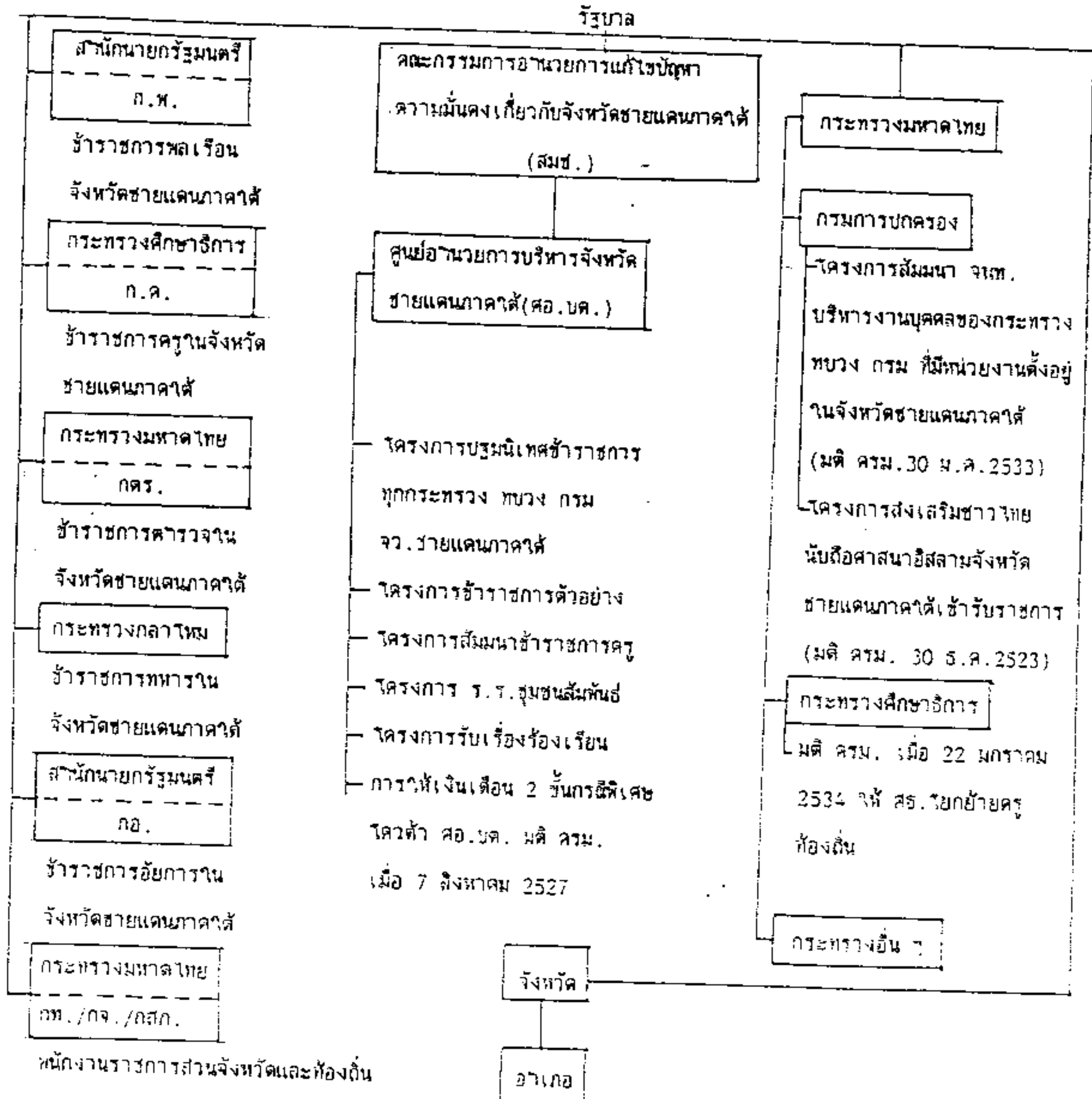
ข้อ 4 ให้กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน จัดตั้ง กองบัญชาการพลเรือนตำรวจ ทหารที่ 43 (พตท.43) ในกองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายในภาค 4 มีอำนาจหน้าที่ป้องกันปราบปรามการก่อการร้ายทุกรูปแบบ ในเขตจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยประสานแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานกับศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

แผนภูมิที่ 1.2

แผนภูมิแสดงระบบงานบริหารงานบุคคลข้าราชการจังหวัดชายแดนภาคใต้

ตามวัตถุประสงค์ข้อ 4 ของนโยบายความมั่นคงแห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ (2531-2534)

เพื่อให้การบริหารงานแก้ไขปัญหาลจังหวัดชายแดนภาคใต้ มีเอกภาพและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



การบริหารงานบุคคล

จากเอกสารประกอบการสัมมนาเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคลของกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานตั้งอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ (กรมการปกครอง, 2523: 35-40) ได้สอบถามจากบุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาเกี่ยวกับ การบริหารงานบุคคล โดยได้ผลสรุปในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารงานบุคคล

1.1 นโยบายหรือแนวทางในการคัดเลือกและสรรหาข้าราชการ เพื่อแต่งตั้งหรือโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ แต่ละหน่วยงานได้กำหนดกรอบแนวนโยบายไว้แตกต่างกันไป ซึ่งเมื่อประมวลแล้วพอสรุปได้ว่า พิจารณาจากตัวบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ ดังนี้

- (1) เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (2) เป็นผู้นับถือศาสนาอิสลาม
- (3) พูดภาษาท้องถิ่นได้ พูดภาษาปักษ์ใต้ได้
- (4) เป็นผู้สมัครใจที่จะปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (5) เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อชาวไทยมุสลิม
- (6) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรม และมีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่
- (7) มีมนุษยสัมพันธ์ดี เข้ากับบุคคลในพื้นที่ได้ และมีความจริงใจจริงจังในงานการดำเนินงาน
- (8) มีความคล่องตัวในการประสานนโยบายของรัฐ
- (9) พิจารณาจากคำร้องขอย้ายของผู้ที่มีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ถ้าเป็นไทยมุสลิมจะพิจารณาเป็นพิเศษ
- (10) เป็นผู้ที่มีฐานะธรรมเนียน จารีตประเพณี และวัฒนธรรมท้องถิ่นดี
- (11) ต้องเป็นผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อประมุขของประเทศ และรักประเทศชาติ
- (12) บรรลุผู้สำเร็จการศึกษาตามโครงการจัดส่งนักศึกษาชาวไทยมุสลิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ เข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ เข้ารับราชการเป็นกรณีพิเศษ

1.2 แนวนโยบายในการโยกย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการออกจากพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

- (1) ผู้ที่ปฏิบัติงานไม่บังเกิดผลดีตามนโยบายของผู้บังคับบัญชา หรือรัฐบาลก็จะโยกย้ายไปในพื้นที่ที่เหมาะสมกว่า ส่วนผู้ที่ปฏิบัติงานได้ผลดีจะสับเปลี่ยนหมุนเวียนในรอบ 3-5 ปี
- (2) ตามความประสงค์ของผู้ขอย้ายสับเปลี่ยน
- (3) ย้ายตามความประสงค์ ความจำเป็นเฉพาะตัว และความสมัครใจของบุคคล
- (4) ย้ายบุคคลในพื้นที่ให้ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- (5) ย้ายบุคคลออกจากพื้นที่ตามคำร้องขอย้าย ข้อเสนอของจังหวัด หรือ เขต และในกรณี ศอ.บต. เป็นผู้เสนอย้ายจะพิจารณาเป็นกรณีพิเศษ
- (6) ผู้ที่อยู่ในพื้นที่กันดารมากจะได้รับการพิจารณาให้โยกย้ายก่อน
- (7) ย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งติดต่อกันมาเป็นระยะเวลานานกว่า 3 ปี เพื่อเป็นการป้องกันการสร้างอิทธิพลในการปฏิบัติงาน
- (8) เมื่อมีความขัดแย้งกับบุคคลในท้องถิ่นหรือข้าราชการในพื้นที่ และเป็นผลเสียหายต่อทางราชการ
- (9) มีความประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง กระทำผิดโดยจงใจ เช่น รีดไถ ทาลายบไล้ลบลู่คูหมิ่นศาสนา
- (10) จะโยกย้ายผู้ที่ขาดมนุษยสัมพันธ์ ขาดการประสานงานที่ดี ทำงาน ไม่ได้ผลออกจากพื้นที่
- (11) จะไม่พิจารณาโยกย้ายผู้ที่มีปัญหาในด้านความประพฤติออกจากพื้นที่ แต่จะสอบสวนและดำเนินการลงโทษ เพื่อเป็นตัวอย่างมิให้ข้าราชการ (ตำรวจ) ทั่วไปปฏิบัติตาม

1.3 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินบุคคล เพื่อเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง แก่ข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ช่วยงานต่าง ๆ พิจารณาโดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

- (1) ใช้หลักเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) เป็นหลัก

- (2) คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพของการทำงาน ความสำเร็จของงาน และปริมาณงานในความรับผิดชอบ มีวินัยและมนุษยสัมพันธ์ดี
- (3) ปฏิบัติงานได้ผลดีตามเป้าหมายพิจารณาขั้นให้เป็นกรณีพิเศษสองชั้น
- (4) ผู้ที่ทำงานมีหน้าที่เสี่ยงภัยมาก อยู่ในเขตพื้นที่อันตราย และปฏิบัติงานโดยไม่มีมลทิน ควรได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งมากกว่ากลุ่มอื่น
- (5) พิจารณาตามที่จังหวัดกลั่นกรองเสนอมาและ ศอ.บต. ได้ติดตามประวัติ และผลงานดีเด่นที่แท้จริงโดยตรง
- (6) ให้จังหวัดพิจารณาปูนบำเหน็จความชอบพิเศษแก่ข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้
- (7) ประเมินจากผลงานและความเห็นของผู้ว่าราชการจังหวัด

1.4 ขั้นตอนหรือมาตรการดำเนินการทางวินัย กรณีการร้องเรียนกล่าวโทษข้าราชการ หรือจากพฤติการณ์ของข้าราชการที่ส่อไปในทางทุจริตหรือบกพร่องในหน้าที่ แต่ละหน่วยงานมีแนวทางและแนวความคิดในการปฏิบัติ ดังนี้

- (1) ใช้วิธีการและหลักเกณฑ์ตามที่สำนักงานข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด
- (2) สอบสวนข้อเท็จจริงเพื่อความยุติธรรมแก่ทั้งสองฝ่าย และลงโทษตามลักษณะความร้ายแรงของความผิด
- (3) ปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ และคำสั่ง ขององค์การ
- (4) ดำเนินการตามกฎหมายและระเบียบของทางราชการ
- (5) สืบสวนข้อเท็จจริง หากมีมูลให้ตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย
- (6) รับฟังการร้องเรียนกล่าวโทษ สืบสวนข้อเท็จจริง หากมีมูลก็สอบสวนทางวินัยและลงโทษ นอกจากนั้น ควรมีการนิเทศ ติดตาม ตรวจสอบ เป็นระยะ ๆ ปีละ 4 ครั้ง
- (7) ความผิดบางกรณีควรโยกย้ายผู้กระทำความผิดออกนอกพื้นที่
- (8) ควรมีมาตรการลงโทษที่รุนแรงและเฉียบขาด เพื่อมาให้เป็นแบบอย่าง

1.5 นโยบายการดำเนินการด้านการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานเฉพาะในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีประสิทธิภาพที่จะปฏิบัติงานในพื้นที่ดังกล่าว มีแนวนโยบายดังนี้

- (1) ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในพื้นที่ตามหลักสูตรต่าง ๆ ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลที่ต้องรับผิดชอบงาน
- (2) ฝึกอบรมเรื่องระเบียบวินัยและจรรยาบรรณตามช่วงระยะเวลาที่เหมาะสม
- (3) ฝึกอบรมทบทวนประจำปี เกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
- (4) ให้อำนาจการทำงานเป็นทีม ละหาประสบการณ์จากผู้นำท้องถิ่นและผู้ที่มีประสบการณ์
- (5) เน้นการพัฒนาทางด้านการบริหารงาน มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานและโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคุณธรรม และค่านิยมที่ต้องปฏิบัติตามการปฏิบัติงาน
- (6) การประสานส่วนภูมิภาคจะดำเนินการก่อสร้างศูนย์ฝึกอบรมขึ้นในท้องที่จังหวัดสงขลามีนพื้นที่ฝึกอบรมพัฒนาพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้
- (7) จัดตั้งหน่วยงานขึ้นเพื่อพัฒนาบุคคลในหน่วยงานต่าง ๆ โดยตั้งเป็นศูนย์พัฒนาข้าราชการ และจัดผู้นำท้องถิ่นเข้าร่วมสัมมนาด้วย เนื่องจากผู้นำท้องถิ่นมีอิทธิพลในการชักจูงมวลชน
- (8) ฝึกอบรมและสัมมนาเจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชนทุกระดับ โดยให้สำนักงานพัฒนาชุมชนเขต 9 และวิทยาลัยพัฒนาชุมชนดำเนินการ
- (9) ให้จังหวัดจัดการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของข้าราชการฝ่ายปกครอง
- (10) เร่งดำเนินการให้ความรู้ด้านวิชาการ ฝึกอบรมด้านกลวิธีในการปฏิบัติงาน ให้นำเข้าถึงชาวไร่ชาวนา และชนบทธรรมนิยมประเพณีท้องถิ่น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
- (11) ให้เจ้าหน้าที่ในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ทราบนโยบายอย่างเด่นชัด และให้มีจิตสำนึกในการปฏิบัติงานในพื้นที่ภาคใต้

- (12) ให้ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ออกไปตรวจติดตามผลงาน และบำรุงขวัญกำลังใจอย่างต่อเนื่อง

1.6 แนวทางในการประสาน ติดตาม กำกับ ดูแล การปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัดหน่วยงานในพื้นที่ มีแนวทางในการดำเนินการดังนี้

- (1) มีการกำหนดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารในระดับเขตเป็นประจำในทุก รอบ 4 เดือน เพื่อทราบปัญหา และกำหนดแนวทางปฏิบัติ
- (2) มอบหมายให้ข้าราชการประจำเขต 9 ติดตาม กำกับ ดูแล ข้าราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ใกล้ชิดเป็นพิเศษ
- (3) มีการตรวจเยี่ยม และตรวจงานประจำเดือน ประจำปี ของผู้บังคับบัญชา และติดตามผลเป็นประจำอย่างต่อเนื่อง
- (4) มีการประชุมสรุปผลงาน ประเมินผล รอบ 2 เดือน
- (5) แบ่งการติดตามผลเป็นกลุ่มระดับ (ระดับ 1 - 3, 4 - 5 และ 6 - 8)
- (6) มอบหมายให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นดำเนินการกำกับดูแลและรายงานผล
- (7) มีการตรวจติดตามงานในพื้นที่ของปลัดจังหวัด และผู้ตรวจราชการกรมการปกครองสำหรับในกรณีที่มีข้าราชการหย่อนสมรรถภาพ กรมการปกครองจะมีหนังสือแจ้งให้ปรับปรุงตัวและให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมและติดตามผลการปฏิบัติงาน ความประพฤติแล้วแจ้งให้ กรมการปกครองทราบทุกระยะ

2. การสร้างขวัญกำลังใจแก่ข้าราชการผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

ขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการและบุคลากรในองค์การเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งประการหนึ่ง ในการบริหารงานบุคคล เพราะจะเป็นแรงกระตุ้นหรือพลัง เสริมให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้นในการที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจยิ่งขึ้น เพื่อให้ได้ผลงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและสามารถตอบสนองนโยบายของทางราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสร้างขวัญ หรือการบำรุงขวัญและกำลังใจของหน่วยงานจึงออกมาในรูปแบบที่แตกต่าง กันได้ ดังนี้

- (1) จัดให้มีสวัสดิการให้เช่าซื้อรถยนต์ รถจักรยานยนต์ ในราคาถูกแก่ข้าราชการ
- (2) จัดให้มีสหกรณ์ออมทรัพย์และการฅาปนกิจ

- (3) จัดสร้างบ้านพักให้ข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ พร้อมทั้งให้มีสถานที่หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในบริเวณสำนักงาน เช่น สนามกีฬา สถานพยาบาล ห้องอาหาร สโมสร ร้านค้า ศูนย์เด็กเล็ก ฯลฯ
- (4) กำหนดให้มีเบี้ยเลี้ยงภัย
- (5) จัดให้มีกองทุนสวัสดิการ (อดีต ผวจ.สงขลา นายเจริญจิตต์ ณ สงขลา มอบให้ 1 แสนบาท)
- (6) สนับสนุนในเรื่องอาวุธปืนและเครื่องมืออุปกรณ์การสื่อสาร เช่น อาวุธปืนสั้น และวิทยุมือถือ
- (7) สนับสนุนด้านอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องโทรสาร เครื่องฉายสไลด์ เครื่องถ่ายเอกสาร เครื่องโพรเนียว ฯลฯ

โดยสรุปการบริหารงานบุคคลโดยทั่วไป เป็นการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล เริ่มตั้งแต่การที่บุคคลเข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจากงาน โดยมีขั้นตอนกระบวนการที่สำคัญ คือ การออกแบบการวางแผนกำลังคน การกำหนดตำแหน่ง การกำหนดเงินเดือน การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง การจัดทำทะเบียนประวัติพนักงาน การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัยผลประโยชน์เกื้อกูล และสวัสดิการ การให้พ้นออกจากงาน และการให้บำเหน็จบำนาญ (บัณฑิตย อินทรชั้น, 2526:4-8) ในระบบราชการไทยได้กำหนดขอบเขตการบริหารงานบุคคลได้ ดังนี้ (ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์, 2529:5-6)

- 1. การวางแผนกำลังคน
- 2. การสรรหาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง
- 3. การพัฒนาบุคคล การบรรจุและแต่งตั้ง
- 4. การพิจารณาความดีความชอบ การรักษาวินัย
- 5. การให้ออกและปลดออก

แนวคิดการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

พระราชบัญญัติข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535)กำหนดให้การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูอยู่ภายใต้การกำกับดูแลขององค์การกลาง ได้แก่คณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค.) ก่อนที่จะมีประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 นั้น การบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคุรุสภาและคณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด (ก.จ.) กล่าวคือ ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2497 หรือพระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 สำหรับข้าราชการครูที่อยู่ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการนั้น คุรุสภาทำหน้าที่แทนคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะที่เป็นองค์การกลางในการบริหารบุคคล ของข้าราชการครู ส่วนข้าราชการส่วนต้นแห่งครู หรือข้าราชการครูส่วนจังหวัดซึ่งสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด (กระทรวงมหาดไทย) คณะกรรมการข้าราชการส่วนจังหวัด เป็นผู้กำกับดูแล (1) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู.2528:1-2)

กระบวนการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

กระบวนการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติ พ.ศ.2523 ในปัจจุบันประกอบด้วย

- 1.ระบบตำแหน่งและการให้ได้รับเงินเดือน
- 2.ระบบการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการ
- 3.ระบบการบรรจุและแต่งตั้ง
- 4.ระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนและทะเบียณประวัติ
- 5.ระบบวินัยและการรักษาวินัย
- 6.ระบบการพ้นจากราชการ
- 7.ระบบพัฒนาข้าราชการครู
- 8.ระบบข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 9.ระบบการตรวจสอบคำสั่งเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- 10.ทะเบียนประวัติ
- 11.ระบบการเลื่อนตำแหน่ง
- 12.ระบบการโอน-ย้ายข้าราชการ
- 13.ระบบอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

โครงสร้างของการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครู

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ (2525: 47) ได้กล่าวว่าการบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูในปัจจุบันประกอบด้วยโครงสร้างหลัก 2 ส่วนคือ .

1. ส่วนที่เป็นองค์การกลางบริหารงานบุคคล ได้แก่ คณะกรรมการข้าราชการครู
2. ส่วนที่เป็นผู้บริหารงานบุคคล ได้แก่ผู้มีอำนาจในการบริหารงานบุคคลและหน่วยงานการศึกษาต่างๆ

ถึงแม้ว่าจังหวัดชายแดนภาคใต้จะได้กำหนดนโยบายในการคัดเลือกข้าราชการที่มี ความรู้ ความเข้าใจ ชนบทธรรมเนียม ประเพณี วัฒนธรรมและภาษาในท้องถิ่นแล้วก็ตามแต่สภาพ ปัญหาที่ยังปรากฏอยู่ เช่น ปัญหาความไม่ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน คือ การข่มขู่ แสวงหา ผลประโยชน์ หรือการจับตัวประกันเพื่อเป็นข้อต่อรองในการเรียกร้อง การลอบวางเพลิง หรือ ลอบยิงด้วยอาวุธ และปัญหาประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่สามารถเข้ากับประชาชนได้ โดยเฉพาะ ข้าราชการครู ซึ่งอยู่ในพื้นที่ห่างไกลขาดขวัญและกำลังใจและก่อให้เกิดความรู้สึกกดดันจากปัญหา ความไม่ปลอดภัยที่ถูกกลุ่มก่อการร้ายใช้เป็นเป้าหมายคุกคามและตอบโต้ทางราชการแทบทุกครั้ง ตลอดมา ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน จากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเมื่อ วันที่ 1 สิงหาคม 2536 จะเห็น ชัดเจน คือ มีกลุ่มคนร้ายไม่ทราบจำนวน เข้าวางเพลิงเผาโรงเรียนใน 3 จังหวัดชายแดน ภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส รวม 33 หลัง และวันที่ 2 สิงหาคม 2536 ได้เผาเพิ่มอีก 4 โรง รวม 37 โรง ขณะที่หน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างกลไกของรัฐเอง กลับ ออกมาแสดงทัศนคติที่แตกต่างกันไป บ้างก็ชี้ว่าเป็นโจรการเมืองที่เกี่ยวข้องกับนักการเมืองใหญ่ของ ไทย บ้างก็ว่าเป็นฝีมือของขบวนการพูโลใหม่ที่แยกตัวออกจากพูโลเก่า บ้างก็ว่าเป็นเรื่องขัดแย้ง ทางศาสนาแต่ที่แน่ ๆ การปฏิบัติการที่เลวร้ายในครั้งนี้ มีผลต่อสภาพจิตใจของทั้งครู เด็กนักเรียน และประชาชนใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างยิ่ง เพราะเหตุการณ์เผาโรงเรียนและข่มขู่ต่อ สวัสดิภาพของครู และนักเรียนนั้นได้เกิดขึ้นครั้งแล้วครั้งเล่าและครั้งนี้ ถือได้ว่ารุนแรงที่สุดในรอบ หลายปีที่ผ่านมา แม้ว่าปัจจุบันทางราชการจะได้หาทางช่วยเหลือด้านสวัสดิการบำรุงขวัญ อาทิ การให้เบี้ยกันดารแก่โรงเรียนเสี่ยงภัย การประกันชีวิตแก่ครูและเพิ่มมาตรการให้ความคุ้มครอง ปลอดภัยอย่างเข้มงวดในพื้นที่เสี่ยง แต่ยังมีข้อจำกัดในด้านความทั่วถึง มาตรการดังกล่าวยังไม่ เป็นหลักประกันให้ครูเกิดความมั่นใจ

จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้ศึกษาสนใจศึกษาเรื่องกระบวนการบริหารงานบุคคลในเรื่องต่อไปนี้เป็น การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครู การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล วินัยและการลงโทษ การพัฒนาบุคลากร การจัดสวัสดิการของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ว่ามีปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส
2. เพื่อเสนอแนะมาตรการเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนการบริหารงานบุคคล ของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

3. ขอบเขตของการศึกษา

1. โดยทำการศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหาและสาเหตุด้านการบริหารงานบุคคลทั้ง 5 ด้าน คือ

- 1.1 การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง
- 1.2 การเลื่อนตำแหน่ง
- 1.3 การให้รางวัล และการลงโทษ
- 1.4 การพัฒนาบุคลากร
- 1.5 การจัดสวัสดิการ

รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอื่น ๆ ซึ่งมีผลในเชิงสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

2. พื้นที่ในการศึกษา ศึกษาเฉพาะ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

3. กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาในครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง ของ
หน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัด
ยะลา ปัตตานี นราธิวาส

4. ระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 12-29 กรกฎาคม 2536

4. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบกระบวนการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

2. เพื่อนำผลการศึกษาไปสู่ข้อเสนอแนะมาตรการการเชิงนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการ
สนับสนุนการบริหารงานบุคคล ของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3
จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1 แนวคิดทฤษฎี

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล

คำว่าการบริหารงานบุคคล ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า "Personnel Administration" หรือ "Personnel Management" โดยมีความหมายกว้าง ๆ หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ นับตั้งแต่เข้ามาปฏิบัติงานจนกระทั่งออกจางานไป และได้มีผู้ที่เชี่ยวชาญทั้งต่างประเทศและในประเทศได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล และได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Edwin B. Flippo (1971:4-7) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การอำนวยการ การควบคุม การสรรหา การพัฒนา อัตราเงินเดือนค่าตอบแทน เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการทำนุบำรุงรักษาไว้ซึ่งบุคคลขององค์การ เพื่อวัตถุประสงค์ต่าง ขององค์การ

Felix A. Nigro (1973:37) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลหมายถึง การบริหารงานบุคคลคือ ศิลปะในการเลือกสรรคนใหม่และใช้งานคนเก่าในลักษณะที่จะให้ได้ผลงานและบริการจากบุคคลเหล่านั้นสูงสุดทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ

Glenn Stahl (1971:25) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลหมายถึง ผลรวมของความเกี่ยวข้องของทรัพยากรบุคคลในราชการซึ่งมีความแตกต่างให้เกิดประโยชน์กับราชการมากที่สุด เพราะการบริหารเป็นวิธีปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

ธงชัย สันติวงศ์ (2525:3) ได้ให้ความหมาย ของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การกิจของผู้บริหารทุกคน (และของผู้ชำนาญการด้านบุคลากรโดยเฉพาะ) ที่มุ่งปฏิบัติงานกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการบุคลากรเพื่อให้ปัจจัยด้านบุคคลขององค์การเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดตลอดเวลา ที่จะส่งผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

ซูศักดิ์ เทียงตรง (2519:8) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ได้คนที่มีคุณสมบัติและมีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่มาทำงานด้วยความสนใจพึงพอใจอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2535:1) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนับตั้งแต่การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง การพัฒนาบุคคล การประเมินผลการปฏิบัติงาน ไปจนถึงการพิจารณาบุคคลให้พ้นจากงาน

สุกิจ จุลละนันท์ (2505:18-19) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคลเป็น กระบวนการวางแผนนโยบาย ระเบียบและกรรมวิธีในการดำเนินการเกี่ยวกับตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานใน องค์การ โดยให้ได้บุคคลที่เหมาะสมและบำรุงรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพให้มี ปริมาณเพียงพอเพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

เอกชัย กิสุพันธ์ (2527:117) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานบุคคล คือ กระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้มา การบำรุงรักษาและการพัฒนาบุคคลใน องค์การ ตลอดจนการให้คำแนะนำแก่บุคลากร เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

1.1 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย

ความหมายของการสรรหา

มีนักวิชาการที่มีชื่อเสียงได้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กัน

Glenn Stahl (1962:52) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล หมายถึง การ ค้นหาและใช้ประโยชน์จากตลาดแรงงานที่ดีที่สุดสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ ก็คือการ โดยใช้เอกสาร แจ้งความที่ชวนสนใจ การประชาสัมพันธ์ที่เพียงพอการเลือกใช้ การทดสอบที่ทันสมัย การค้นหา ผู้ที่จะมาแข่งขันกันจากภายในและภายนอกวงการของรัฐเองอย่างกว้างขวาง และการบรรจุบุคคล เข้าทำงานให้เหมาะสมกับงาน ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติงาน

Dale S. Beach (1970:226) ได้ให้ความหมาย การสรรหา หมายถึง การพัฒนาและเก็บรักษาทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนสร้างสรรค์แหล่งทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การเมื่อต้องการกำลังคนเพิ่มเติม

วิลาศ สิงห์วิสัย (2529:6) ได้ให้ความหมาย การสรรหา หมายถึง การแสวงหาชักจูงและจูงการให้ได้บุคลากรที่พร้อม และสามารถจะทำงานได้เข้ามาสมัครงานในตำแหน่งต่าง ๆ ของหน่วยงาน

Dale Youder (อ้างใน จุมพล ทิมพานิช, 2530:72) ได้ให้ความหมาย การสรรหา หมายถึง กระบวนการดึงบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาสู่หน่วยงานหรือองค์การกล่าวอีกนัยหนึ่งเป็นการแสวงหาและชักชวนให้บุคคลที่สนใจมาสมัครงานกับหน่วยงานหรือองค์การเพื่อหน่วยงานหรือองค์การจะได้ว่าจ้างต่อไป

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2510:495) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล หมายถึง การจัดการให้ได้บุคคลมาสมัครเพื่อการเลือกสรรอีกชั้นหนึ่ง คือ เริ่มตั้งแต่การก่อให้เกิดความสนใจในงานของรัฐ แก่ประชาชน การประกาศให้ทราบถึงตำแหน่ง ลักษณะงานของข้อมูลอื่น ๆ ที่ทำให้ความกระจำจเกี่ยวกับงานเพื่อประกอบการศึกษาสมัครเข้ารับการเลือกสรรตลอดจนการพิจารณาตรวจสอบคุณสมบัติในเอกสารหลักฐานที่ต้องการทราบเกี่ยวกับตัวผู้สมัคร

ธงชัย สันติวงษ์ (2523:30) ได้ให้ความหมายของการสรรหาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานในกิจกรรมหลาย ๆ อย่างที่หน่วยงานจัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะจูงใจผู้สมัครที่มีความรู้ความสามารถและมีทัศนคติที่ตรงตามความต้องการให้เข้ามาร่วมทำงาน อันอื่นที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

หลักการสรรหาบุคคล คือ การหาหรือการดึงคนดี มีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่เหมาะสมกับตำแหน่งมากที่สุดเท่าที่จะหาได้ โดยวิธีสะดวก รวดเร็ว ประหยัด ได้มาตรฐาน ตามหลักการสรรหาโดยทั่วไปมีอยู่ 2 ระบบ คือ ระบบคุณธรรม และระบบอุปถัมภ์ หลักการสรรหาบุคคลเพื่อบรรจุเข้ารับราชการมากกว่าการที่จะเปิดโอกาสให้ผู้มีความรู้ความสามารถเข้ารับราชการ แต่ปัจจุบัน การบริหารงานบุคคลเป็นไปตามระบบคุณธรรม การสรรหาจึงเป็นไปตามระบบคุณธรรมด้วย

ระบบคุณธรรมหมายถึง ระบบบริหารงานบุคคลที่ใช้วิธีสอบแข่งขันเพื่อวัดความสามารถบุคคลในการเลือกเข้ารับราชการให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ตลอดจนให้รางวัลตอบแทนแก่ผู้ที่ปฏิบัติงานด้วยความสามารถรวมทั้งให้ยึดถืออาชีพราชการ

ระบบคุณธรรม (Merit System) มีหลักอยู่ 4 ประการ คือ

1. หลักความมั่นคง (Security of Tenure) หลักนี้หมายความว่า เมื่อบุคคลเข้ามาทำงานแล้วจะไม่ถูกออกจากงานโดยง่ายตราบเท่าที่บุคคลเหล่านั้นยังมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้ดีและมีความประพฤติดี หลักนี้โดยทั่วไปช่วยทำให้บุคลากรมีความตั้งใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดขวัญกำลังใจ ขณะเดียวกันเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน
2. หลักความสามารถ (Rule of Competence) หลักนี้ถือว่า การที่หน่วยงานหรือองค์การจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งเข้ามาทำงาน โดยที่บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสก้าวหน้า จะต้องมีการสอบแข่งขัน แม้ในการสอบหรือการคัดเลือกเพื่อเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งก็ควรจะใช้หลักนี้เช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ จะได้คนดีมีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานอีกด้วย
3. หลักความเป็นกลางทางการเมือง (Political Neutrality) แนวคิดที่จะให้ข้าราชการเป็นกลางทางการเมืองตั้งอยู่บนข้อสมมติฐานที่ว่าข้าราชการประจำ คือ เครื่องมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ฝ่ายการเมืองกำหนดไว้ ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงนำไปสู่ข้อสรุปที่ว่าข้าราชการประจำจะต้องไม่มีส่วนร่วมปฏิบัติทางการเมืองเกินไปกว่าขอบเขตที่หน่วยงานราชการจะพึงมี ประการต่อมาคือหลักการที่ว่าการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการประจำจะต้องยึดถือหลักการให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง
4. หลักความเสมอภาคในโอกาส (Equal of Opportunity) ตามหลักนี้หมายความว่าสิทธิสมัครสอบได้โดยไม่มีการเหลื่อม คือ เปิดโอกาสให้ผู้ที่มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่กำหนด มีสิทธิสมัครสอบได้โดยไม่มีการเหลื่อมล้ำคือ มีการประกาศรับสมัครให้ทราบทั่วไป ฯลฯ หรือในกรณีที่มีการเลื่อนตำแหน่ง ตามหลักนี้ข้าราชการที่มีอายุการทำงานเท่ากัน ระดับเท่ากัน ต้องมีความเสมอภาคในการเลื่อนตำแหน่งเหมือนกัน เป็นต้น

ระบบอุปถัมภ์ (Patronage System) หรือระบบพรรคพวก เป็นพฤติกรรมในการบริหารงานบุคคลซึ่งตรงกันข้ามกับ Merit System โดยใช้วิธีนาฏาติ มาบรรจุหรือแต่งตั้งบุคคลเข้ารับราชการ (จุมพล หนีพานิช, 2530:74-75)

วิธีการสรรหาบุคลากรในราชการไทย

วิธีการสรรหาบุคลากรเพื่อบรรจุและแต่งตั้งในราชการ ได้ดำเนินการทั้ง 2 วิธี คือ การสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ และวิธีการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ

กรณีของการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การ โดยทั่วไปมักมีแหล่งของการสรรหาบุคลากรจากภายในหน่วยงานหรือองค์การนั่นเอง โดยอาจจะอยู่ต่างกรม ต่างกอง หรือกรมในกระทรวงเดียวกัน หรืออยู่ต่างกระทรวง ทบวง กรม ก็อาจเป็นได้ หรือจากรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะอยู่ในกระทรวงเดียวกันหรือต่างกระทรวงกัน วิธีการสรรหาบุคลากรจากภายในองค์การมักจะใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ดังต่อไปนี้

ประการที่หนึ่ง เลื่อนบุคคลภายในหน่วยงานหรือองค์การอื่นมาดำรงตำแหน่งที่ว่างใน การนี้พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือนกำหนดให้ใช้วิธีสอบแข่งขัน

ประการที่สอง โยกย้าย หรือโอน ซึ่งโดยทั่วไปก็มีหลักของความเหมาะสม สาเหตุที่ต้องการให้มีการใช้วิธีสรรหาบุคลากรโดยวิธีนี้ก็เพราะต้องการให้ได้คนที่เหมาะกับงาน โดยที่ บุคคลคนนั้นสามารถทุ่มเทหรือทำทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับกรณีของการสรรหาบุคลากรจากภายนอกองค์การ ซึ่งหมายถึง การบรรจุ คนที่ไม่เคยรับราชการมาก่อน ในปัจจุบันได้มาจากบุคคล 2 ประเภทคือ ประเภทหนึ่งได้มา จากพวกที่สำเร็จการศึกษาจากภายในประเทศไทย อีกประเภทหนึ่งได้มาจากพวกที่สำเร็จการศึกษาจาก ต่างประเทศวิธีการสรรหาเพื่อบรรจุบุคลากรจากภายนอกองค์การในปัจจุบันได้ใช้วิธีสอบแข่งขัน และวิธีการคัดเลือก

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู

การสรรหาบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู โดยทั่วไปแบ่งออกเป็น 2 ระบบ ใหญ่ ๆ คือการสรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงานเข้ามาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการ ครูซึ่งสามารถสรรหาโดยวิธีการสอบแข่งขัน และการคัดเลือกและการสรรหาบุคคลภายในหน่วย งานเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งสามารถสรรหาโดยวิธีการ สอบแข่งขัน สอบคัดเลือก คัดเลือก

ในบทนี้จะกล่าวถึงการสรรหาบุคคลภายนอกหน่วยงานเข้ามาบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ส่วนการสรรหาบุคคลภายในหน่วยงานเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น จะกล่าวในเรื่องของการเลื่อนตำแหน่ง

1. การสอบแข่งขัน

การสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู เป็นอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ตามมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) ซึ่งกำหนดให้ ก.ค.เป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู อย่างไรก็ตาม ก.ค.อาจพิจารณามอบหมายให้ อ.ก.ค. กรม อ.ก.ค. จังหวัด หรือหน่วยงานทางการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสอบแข่งขันก็ได้สำหรับหลักสูตรขั้นตอนการดำเนินการสอบแข่งขัน เกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชีและการยกเลิกบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เป็นไปตามที่ ก.ค. กำหนด ซึ่งปัจจุบันก.ค.ได้กำหนดดังนี้

1.1 หลักสูตรการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู

(ก.ค.สำนักงาน 2533:102-104)แบ่งเป็น 3 ภาค ดังนี้

ก.ภาคความรู้ความสามารถทั่วไป

เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถทั่วไป ด้วยวิธีสอบข้อเขียนโดยคำนึงถึงระดับความรู้ความสามารถที่ต้องการของตำแหน่งที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งในแต่ละระดับ ซึ่งในภาคนี้มีวิชาที่ต้องทดสอบ ดังนี้

1. วิชาความสามารถทั่วไป (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

1.1 ความสามารถด้านตัวเลข ให้ทดสอบโดยการวัดความสามารถในการคิดเลข สรุปเหตุผลเกี่ยวกับตัวเลขและข้อมูลต่าง ๆ

1.2 ความสามารถด้านภาษา ให้ทดสอบโดยการวัดความสามารถในการอ่านจับใจความ สรุปความจากบทความต่าง ๆ และหาความสัมพันธ์ของคำ ข้อความหรือรูปภาพ

1.3 ความสามารถด้านเหตุผล ให้ทดสอบโดยการวัดความสามารถในการคิดสรุปหาเหตุผลและอุปมาอุปไมย

2. วิชาภาษาไทย (คะแนนเต็ม 100 คะแนน)

2.1 คำศัพท์ ให้ทดสอบเกี่ยวกับ

2.1.1 การสะกดคำ

2.1.2 การอ่านคำ

2.1.3 ความหมายของคำหรือกลุ่มคำ

2.1.4 การเลือกใช้คำหรือกลุ่มคำ

2.2 การเขียน ให้ทดสอบเกี่ยวกับ

2.2.1 การเรียงข้อความ

2.2.2 การแต่งประโยค

2.2.3 การย่อความ

2.2.4 การเขียนอธิบายความหมายของคำ

2.3 ความเข้าใจภาษา ให้ทดสอบเกี่ยวกับการอ่านจับใจความหรือ
การทำความเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องราว บทความ หรือข้อความที่กำหนดให้แล้วตอบคำถามแต่ละ
บทความหรือข้อความนั้น รวมทั้งสรุปความ การตีความ และการขยายความด้วย

ข. ภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง

เป็นการทดสอบความรู้ความสามารถที่จะใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่
โดยเฉพาะตามที่ระบุไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง โดยวิธีสอบข้อเขียนหรือให้สอบการปฏิบัติงาน
หรือวิธีอื่นใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีก็ได้ ตามความเหมาะสมดังต่อไปนี้

1. วิชาเฉพาะวุฒิหรือวิชาเอก (คะแนนเต็ม 150 คะแนน)

ให้ทดสอบความรู้ในเนื้อหาวิชาและวิธีการสอนที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง
โดยวิธีสอบข้อเขียนหรือสอบภาคปฏิบัติ หรือสอบทั้งข้อเขียนและภาคปฏิบัติ

2. วิชาการศึกษาหรือวิชาชีพครูและการปฏิบัติราชการ (คะแนนเต็ม

100 คะแนน)

2.1 ให้ทดสอบวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับวิธีการสอนวิชาชีพหรือทดสอบความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษา (คะแนนเต็ม 50 คะแนน) ได้แก่ จิตวิทยา หลักการสอน การวัดและประเมินผล การสร้างและการใช้สื่อการเรียนการสอน โดยวิธีสอบข้อเขียนหรือภาคปฏิบัติ หรือสอบทั้งข้อเขียนและภาคปฏิบัติ

2.2 ให้ทดสอบความรู้เกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติราชการ (คะแนนเต็ม 50 คะแนน)

ค.ภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (คะแนนเต็ม 50 คะแนนเต็ม)

ให้ประเมินผู้เข้าสอบเพื่อพิจารณาความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่จากประวัติส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประวัติการทำงาน และสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และความรู้ในเรื่องการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ ความสามารถ ประสิทธิภาพ ท่วงทีวาจา อุบนิสัย เจตคติ และบุคลิกภาพ เป็นต้น ให้มีการรวมการผู้ประเมินความเหมาะสมไม่น้อยกว่า 3 คน โดยระบบคะแนนเฉลี่ยและใช้แบบประเมินที่ ก.ค.กำหนด

1.2 ขั้นตอนการดำเนินการสอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 1 การแต่งตั้งคณะกรรมการเกี่ยวกับการสอบแข่งขัน (ก.ค.สำนักงาน 2533:3-8)

เป็นการพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสอบแข่งขัน ผู้ดำเนินการสอบแข่งขัน โดยต้องระบุนามกรรมการ อำนาจหน้าที่ชัดเจน ซึ่งคณะกรรมการที่ตั้งนี้ได้แก่คณะกรรมการอำนวยการสอบแข่งขัน คณะกรรมการรับสมัครสอบ คณะกรรมการตรวจสอบคุณสมบัติผู้สมัครสอบ คณะกรรมการจัดสถานที่ คณะกรรมการประชาสัมพันธ์ คณะกรรมการจัดทำข้อสอบ คณะกรรมการรักษาข้อสอบ คณะกรรมการกลางประจำสนามสอบ คณะกรรมการรับ-ส่งข้อสอบ คณะกรรมการกำกับห้องสอบ คณะกรรมการสอบสัมภาษณ์ คณะกรรมการดูแลและสอดส่องป้องกันการทุจริต คณะกรรมการตรวจข้อสอบ คณะกรรมการจัดทำบัญชีกรอกคะแนน คณะกรรมการประมวลผลการสอบแข่งขันด้วยคอมพิวเตอร์ (ถ้ามี) และคณะกรรมการอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 การประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน

การประกาศรับสมัครสอบแข่งขันผู้ดำเนินการสอบแข่งขันจะต้องประกาศรับสมัครก่อนวันรับสมัครไม่น้อยกว่า เจ็ดวัน

ขั้นตอนที่ 3 การรับสมัครสอบแข่งขัน

ในการรับสมัครสอบแข่งขันนี้จะมีการตรวจสอบหลักฐานการสมัครสอบแข่งขันในส่วนของเอกสารหลักฐาน คุณสมบัติ และคุณวุฒิ ให้ตรงตามประกาศรับสมัครสอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 4 การประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิ์หรือผู้ไม่มีสิทธิ์สอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 5 การประกาศสถานที่สอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 6 การสอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 7 การตรวจและประมวลผลการสอบแข่งขัน

ขั้นตอนที่ 8 การประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

1.3 เกณฑ์การตัดสิน

การตัดสินว่าผู้ใดเป็นผู้สอบแข่งขันได้ให้ถือเกณฑ์ว่าต้องเป็นผู้สอบได้คะแนนในแต่ละภาคที่สอบตามหลักสูตรไม่ต่ำกว่าร้อยละห้าสิบ และได้คะแนนรวมทั้งสิ้นไม่ต่ำกว่าร้อยละหกสิบ สำหรับการจัดลำดับที่ผู้สอบแข่งขันได้ให้เรียงลำดับที่จากผู้สอบได้คะแนนรวมจากมากไปหาน้อย โดยแยกตามคุณวุฒิ สาขา และหรือวิชาเอก ในกรณีที่ผู้สอบได้คะแนนรวมเท่ากันให้ผู้สอบได้คะแนนภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่งเท่ากันให้ผู้ได้คะแนนวิชาเฉพาะวุฒิ หรือ วิชาเอกมากกว่าเป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่สูงกว่าถ้าได้คะแนนวิชาเฉพาะวุฒิหรือวิชาเอกเท่ากันให้ผู้ได้คะแนนวิชาภาษาไทยในภาคความรู้ความสามารถทั่วไปมากกว่าเป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้ายังคงได้คะแนนวิชาภาษาไทยเท่ากันให้ผู้ได้คะแนนภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งมากกว่าเป็นผู้ที่อยู่ในลำดับที่สูงกว่า ถ้าได้คะแนนภาคความเหมาะสมกับตำแหน่งเท่ากันอีกให้จัดลำดับที่โดยการสุ่มแบบธรรมดา (จับสลาก)

1.4 การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

การขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้เรียงลำดับที่จากผู้สอบได้คะแนนรวมจากมากไปหาน้อย โดยแยกตามคุณวุฒิ สาขา และวิชาเอก โดยบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ให้ใช้ได้ไม่เกิน 2 ปี นับแต่วันประกาศขึ้นบัญชีผู้สอบแข่งขันได้

1.5 การยกเลิบบัณฑิตผู้สอบแข่งขันได้

บัณฑิตผู้สอบแข่งขันได้จะถูกยกเลิกตามหลักเกณฑ์ที่ ก.ค.กำหนดใน 2 กรณี คือ

1. เมื่อขึ้นบัญชีไว้ครบ 2 ปี หรือ

2. เมื่อมีการประกาศรับสมัครสอบครั้งใหม่ หากรับสมัครในคณะวุฒิและสาขาวิชาเอกซ้ำกับบัณฑิตผู้สอบแข่งขันได้ครั้งก่อนในคณะวุฒิ และสาขาวิชาเอกที่ซ้ำกันเป็นอันยกเลิกนับแต่วันประกาศรับสมัครครั้งใหม่ ถึงแม้ว่าจะขึ้นบัญชีไว้ไม่ครบ 2 ปี ก็ตาม ส่วนวุฒิและสาขาวิชาเอกที่ไม่ซ้ำกันยังมีผลทำให้ใช้ได้จนกว่าจะครบ 2 ปี

2. การคัดเลือก

การคัดเลือก คือวิธีการที่ใช้ในการเลือกสรรบุคคลเข้ารับราชการและสรรหาบุคคลภายในหน่วยงานเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นอีกวิธีหนึ่ง ที่ ก.ค.กำหนดให้ใช้ได้เมื่อเป็นกรณีพิเศษตามที่ ก.ค.กำหนดให้เท่านั้นทั้งนี้เพื่อพิจารณาความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอื่น ๆ ของบุคคลว่าเหมาะสมที่จะปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือไม่ ส่วนวิธีการคัดเลือกอาจจะทำการสอบสัมภาษณ์ ประเมินบุคคล สอบภาคปฏิบัติ หรือทดสอบทางวิชาการ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างก็ได้

การคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครู ในหน่วยงานทางการศึกษา เป็นอำนาจหน้าที่ของผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตาม มาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535 (มาตรา 40 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) โดยการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือก มีหลักเกณฑ์และวิธีการ ดำเนินการ ดังนี้ (หนังสือสำนักงาน ก.ค.ที่ ศธ 1502/ว 1 ลงวันที่ 14 มกราคม 2526)

2.1 ก.ค.เป็นผู้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือก

2.2 ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 เป็นผู้ที่มีอำนาจคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู

2.3 ก.ค.ได้กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับกรณีที่มีเหตุพิเศษ ซึ่งอาจคัดเลือกบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูได้ โดยไม่จำเป็นต้องดำเนินการสอบแข่งขันไว้ดังต่อไปนี้

2.3.1 การพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับทุนของรัฐบาลเพื่อศึกษาวิชาในประเทศ หรือ ต่างประเทศ

2.3.2 การพิจารณาบรรจุและแต่งตั้งผู้สำเร็จการศึกษาในวิชาชีพที่ขาดแคลนที่ ก.ค. จะกำหนด

2.3.3 กรณีอื่น ๆ ที่ ก.ค.อนุมัติ

2.4 วิธีการในการคัดเลือกนั้นถ้า ก.ค.ไม่ได้กำหนดวิธีการคัดเลือกไว้โดยเฉพาะ ผู้ดำเนินการคัดเลือกอาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่งหรือหลายวิธีประกอบกันก็ได้ เช่น พิจารณาจากผลการเรียนพิจารณาจากประสบการณ์ในการผ่านงาน ประเมินบุคคล สอบสัมภาษณ์ ำให้ทดลองปฏิบัติงานหรือสอบข้อเขียน เป็นต้น ส่วนกรณีอื่นที่ ก.ค.อนุมัติหรือในบางครั้ง ก.ค.จะกำหนดวิธีการในการคัดเลือกไว้ด้วย เช่น การพิจารณาเลือกผู้ช่วยครู เคยกำหนดให้มีการทดสอบทางวิชาการหรือต้องสอบผ่านการสอบแข่งขันของหน่วยสอบใด ๆ ก็ได้เสียก่อน จึงจะำให้บรรจุแต่งตั้งได้ โดยไม่ต้องคำนึงถึงลำดับที่ที่สอบได้

2.5 การบรรจุและแต่งตั้งผู้ผ่านการคัดเลือก โดยหลักการแล้วไม่จำเป็นต้องบรรจุตามลำดับที่ยกไว้ในกรณีที่ ก.ค.กำหนดไว้ว่าจะต้องบรรจุตามลำดับที่ เช่น กรณีคัดเลือกจากบัญชีผู้สอบแข่งขัน เป็นต้น

การบรรจุแต่งตั้ง

หลังจากที่ได้ทำการสรรหา (Recruitment) แล้วขั้นตอนต่อไปอีกขั้นตอนหนึ่งในการะบวนการบริหารงานบุคคล ก็คือการแต่งตั้ง ซึ่งการบรรจุบุคคลเข้ารับราชการหรือเข้าดำรงตำแหน่งต่าง ๆ มักกระทำต่อเนื่องหรือควบคู่ไปกับการแต่งตั้งจึงมักรวมเรียกว่าการบรรจุแต่งตั้ง

ความหมายการบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู

การบรรจุ หมายถึงการรับบุคคลเข้าเป็นข้าราชการ

การแต่งตั้ง หมายถึง การมอบหมายหน้าที่การงานหรือการกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบในตำแหน่งใด ๆ

โดยปกติจะใช้คำทั้งสองควบคู่กันว่า "การบรรจุแต่งตั้ง"หรือ"การบรรจุและแต่งตั้ง" คำในการควบคู่กันไป

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู

ในกระบวนการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู อาจจำแนกได้เป็น 13 กรณี คือ

การบรรจุและแต่งตั้ง 7 กรณี

การแต่งตั้ง 6 กรณี

การบรรจุและแต่งตั้ง มี 7 กรณี คือ

1. การบรรจุและแต่งตั้งผู้สอบแข่งขันได้
2. การบรรจุและแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือก
3. การบรรจุและแต่งตั้งผู้ทรงคุณวุฒิ
4. การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูผู้ไปรับราชการทหารกลับเข้ารับราชการ

เป็นข้าราชการครู

5. การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครูผู้ออกจากราชการไปปฏิบัติงานใด ๆ ตามมติ

คณะรัฐมนตรีกลับเข้ารับราชการ

6. การบรรจุและแต่งตั้งผู้เคยเป็นข้าราชการครูซึ่งออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการ

รับราชการ

7. การบรรจุและแต่งตั้งผู้เคยเป็นพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่น

ซึ่งออกจากงานหรือออกจากราชการไปแล้วกลับเข้ารับราชการ

การแต่งตั้ง มี 6 กรณี

1. การย้ายข้าราชการครูและการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญเป็นข้าราชการครู
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. การโอนข้าราชการครูและพนักงานเทศบาลหรือข้าราชการตามกฎหมายอื่น
4. การแต่งตั้งผู้ขาดคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งกลับไปดำรงตำแหน่งเดิม
5. การแต่งตั้งผู้ถูกสั่งพักราชการ หรือให้ออกจากราชการไว้ก่อน หรือผู้ถูกสั่งให้

ประจำหน่วยงานทางการศึกษา กลับเข้าดำรงตำแหน่ง

6. การรักษาการในตำแหน่ง

กรณีอื่น ๆ

1. การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ
2. การออกจากราชการ

การบรรจุและแต่งตั้งข้าราชการครู (ก.ค.)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) มาตรา 42 กำหนดไว้ว่า การบรรจุบุคคลเข้ารับราชการและการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูให้ผู้มีอำนาจต่อไปนี้เป็นผู้สั่งบรรจุและแต่งตั้ง

1. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 10 และตำแหน่งศาสตราจารย์ ให้ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ โดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและเสนอชื่อต่อรัฐมนตรี ให้รัฐมนตรีรายงานนายกรัฐมนตรี เพื่อกำหนดความกราบบังคมทูลเพื่อทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง
2. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9 และระดับ 8 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ ก.ค. เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
3. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 7 และ ระดับ 6 ให้อธิบดีโดยอนุมัติ อ.ก.ค. กรม เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
4. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 5 ลงมาให้ อธิบดีหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายจากอธิบดี เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง
5. การบรรจุและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนตั้งแต่ระดับ 6 ลงมาของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัด หรือสำนักงานประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ให้ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด หรือผู้อำนวยการประถมศึกษากรุงเทพมหานครแล้วแต่กรณีโดยอนุมัติ อ.ก.ค. จังหวัด เป็นผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้ง (สุบรรณ ไชยศิริโชติ 2536: 38-43)

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคคลเข้ารับราชการ ก่อนที่บุคคลจะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการโดยสมบูรณ์จะต้องผ่านการทดลองปฏิบัติราชการในระยะเวลาที่กำหนดไว้ก่อน เช่น 3 เดือน 6 เดือน 1 ปี แล้วแต่กรณีขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่ปฏิบัติ เพราะผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกได้นั้นพอจะเชื่อถือได้ว่าโดยทั่วไปว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่สอบ แต่ไม่อาจทราบได้ว่าผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกนั้นเป็นผู้มีความประพฤติดี มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ราชการได้อย่างแท้จริง การทดลองปฏิบัติราชการจึงเป็นส่วนหนึ่งของการทดสอบที่จะประเมินคุณสมบัติ ความรู้ ความสามารถของบุคคลนั้น ๆ ว่าได้ผ่านขั้นตอนและกระบวนการเลือกสรรที่ดีแล้วเพียงใด

หลักเกณฑ์การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติในการดำเนินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีสาระสำคัญดังนี้

1. เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 สั่งบรรจุบุคคลซึ่งเป็นผู้สอบแข่งขันได้ ผู้ซึ่งได้รับการคัดเลือกเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครูและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งใดให้สั่งผู้นั้นทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้น เป็นเวลา 6 เดือน นับตั้งแต่วันที่เข้าปฏิบัติหน้าที่ราชการ ยกเว้นกรณีส่วนราชการใดเห็นว่าตำแหน่งใดมีลักษณะสมควรให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการน้อยหรือมากกว่า 6 เดือน ให้ส่วนราชการนั้นทำความตกลงกับ ก.ค.

2. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นของผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ (อันได้แก่ ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงตามที่กฎหมายกำหนด หรือผู้ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้บังคับบัญชาตามมาตรา 33 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) เป็นผู้ดูแลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ

3. สำหรับการควบคุมและการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการครูนั้น ในขณะนี้ไม่มีระเบียบหรือแนวปฏิบัติไว้ แต่ในทางปฏิบัติมักจะมีปัญหา เช่น ผู้บังคับบัญชาไม่มีระบบที่ดีในการควบคุมดูแล ทำให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการบางคนถูกละเลย หรือในกรณีที่เห็นผู้ใดมีความรู้ความสามารถหรือความประพฤติไม่เหมาะสมก็มักจะไม่นิยามกันอย่างเป็นระบบ ทำให้เกิดความขัดแย้งกันในหน่วยงานต่อไป ดังนั้น เพื่อที่จะจัดปัญหาดังกล่าว และเพื่อให้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้เป็นตามเจตนารมณ์ ที่จะให้เป็นวิธีการส่วนหนึ่งของกระบวนการสรรหาบุคคลในอันที่จะช่วยพิจารณาความรู้ ความสามารถและความประพฤติของบุคคลได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น ประกอบกับผู้บังคับบัญชาควรจะทำให้การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนี้ให้เป็นประโยชน์ในการดูแลการปฏิบัติงานของผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่ และคอยแนะนำชี้แจงหรือพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและความประพฤติเหมาะสมได้อย่างดีด้วย จึงควรที่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับชั้นจะต้องให้ความสนใจในการทดลองปฏิบัติหน้าที่ของผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่ให้มากและควรจะได้มีระบบวิธีการมอบหมายงาน การให้คำแนะนำหรือนิเทศเป็นพิเศษรวมทั้งการประเมินผลการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ เช่น ทุก ๆ เดือน ตลอดทั้งระยะเวลาที่ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการนั้น และในกรณีที่พบปัญหาที่จะรายงานว่าผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการจะมีความรู้ความสามารถหรือความประพฤติไม่เหมาะสม ก็ควรที่จะพิจารณาให้รอบคอบและให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วย เช่น ตั้งคณะกรรมการสอบสวนพิจารณาเพื่อประกอบความเห็นในการรายงาน เป็นต้น

4. ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นตามกฎหมาย ก.ค. ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2527) เป็นผู้สั่งแต่งตั้งข้าราชการครูในหน่วยงานทางการศึกษานั้น ๆ จำนวน 2 คน ประกอบด้วยข้าราชการครูผู้ดำรงตำแหน่งผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนหรือวิทยาลัย หรือตำแหน่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งข้างต้น หรือผู้รักษาการในตำแหน่งหรือผู้ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งดังกล่าว จำนวน 1 คน (ถ้ามี) ในกรณีที่ ก.ค. ยังมิได้กำหนดให้มีตำแหน่งดังกล่าวในหน่วยงานทางการศึกษานั้น ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) พิจารณาแต่งตั้งจากข้าราชการครูตามที่เหมาะสม และข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่ดูแลข้าราชการครูผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการร่วมเป็นคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการครูผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งนี้ให้ส่งแบบประเมินผลดังกล่าวพร้อมกับสำเนาคำสั่งบรรจุและแต่งตั้งให้ผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการได้ทราบด้วย

5. การประเมินผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการตามข้อ 4. ให้ประเมินอย่างต่อเนื่องกันตลอดระยะเวลา 6 เดือน โดยให้ประเมิน 3 เดือนต่อครั้ง เมื่อประเมินผลในช่วง 3 เดือนแรกเสร็จแล้ว ให้แจ้งผลการประเมินให้ข้าราชการครูผู้อยู่ระหว่างทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการทราบหากมีข้อบกพร่องข้าราชการครูผู้นั้นก็อาจนำไปปรับปรุงแก้ไขในช่วง 3 เดือนหลังต่อไป

6. ในการรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการของข้าราชการครูผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นตามกฎหมาย ก.ค. ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2527) พิจารณาจากผลสรุปตามที่คณะกรรมการในข้อ 4. ได้ประเมินไว้ทั้ง 2 ครั้ง และให้รายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการต่อผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุตามมาตรา 42 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) พิจารณาแล้วเห็นสมควรที่จะให้ข้าราชการครูผู้นั้นปฏิบัติราชการต่อไปก็ให้รายงานไปยัง ก.ค.

7. การรายงานว่าควรให้ข้าราชการครูผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการออกจากราชการให้ถือปฏิบัติตามข้อ 5 แห่งกฎ ก.ค. ฉบับที่ 5 (พ.ศ. 2527) และให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นตามกฎหมาย ก.ค. ฉบับที่ 5 (พ.ศ.2527) รายงานโดยทันทีที่เห็นว่าข้าราชการครูผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความประพฤติไม่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้หรือไม่มีความสามารถที่จะให้รับราชการต่อไป โดยไม่จำเป็นจะต้องรอให้ครบกำหนดเวลา 6 เดือน ทั้งนี้ ให้รายงานให้ชัดเจนว่าข้าราชการครูผู้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการมีความประพฤติไม่เหมาะสมหรือไม่มีความรู้ หรือไม่มีความสามารถ ที่จะให้รับราชการต่อไปอย่างไรอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างแล้วแต่กรณี

8. การรายงานผลการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ แยกเป็น 2 กรณี คือ

1. การรายงานตัว ควรให้รับราชการต่อไป ให้รายงานเมื่อผู้นั้นได้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ครบ 6 เดือนแล้ว ภายใน 7 วันนับแต่วันที่ได้รับรายงานจากผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปแต่ละระดับรายงานตามลำดับจนถึงผู้มีอำนาจสั่งบรรจุ หากผู้มีอำนาจสั่งบรรจุเห็นว่าไม่ควรให้รับราชการต่อไป ก็อาจออกคำสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการได้ภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน (สุรพล สุพางค์, 2536:32-37)

2. การรายงานตัว ควรให้ออกจากราชการ ให้รายงานทันทีที่เห็นว่าผู้ที่มีความประพฤติไม่ดี หรือ ไม่มีความรู้ความสามารถที่จะรับราชการต่อไปได้ภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงานให้ผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไปแต่ละระดับรายงานตามลำดับ เมื่อผู้มีอำนาจสั่งบรรจุได้รับรายงานแล้วเห็นด้วยก็ให้ออกคำสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการภายใน 7 วัน นับแต่วันที่ได้รับรายงาน หรือถ้าเห็นว่ายังไม่สมควรให้ออกจากราชการและผู้นั้นยังทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการไม่ครบ 6 เดือน ก็สั่งให้ทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ ต่อไปได้แต่รวมการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการระยะแรกกับระยะหลังไม่เกิน 6 เดือน

ความหมายของการย้าย

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:172) ให้ความหมาย การโยกย้าย (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่าการเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical Move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน กล่าวคือ จะต้องมียศฐานเงินเดือนเท่าเดิมและมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

Micheal Jucius (อ้างใน อุทัย หิรัญโต, 2523:146) ให้นิยามว่าการย้ายเป็นกระบวนการหนึ่งเกี่ยวกับบรรจุบุคคลลงในตำแหน่งว่างโดยบุคคลนั้นได้รับเงินเดือนเท่าเดิม อำนาจหน้าที่เท่าเดิม และสภาวะของตำแหน่งเหมือนเก่า และ เกษม สุวรรณกุล ให้นิยามย้ายว่า เป็นการเคลื่อนย้ายคนจากตำแหน่งหนึ่งไปสู่อีกตำแหน่งหนึ่งในระดับเดียวกัน การย้ายเป็นวิธีการหนึ่งที่ใช้สำหรับการแก้ไขการบรรจุบุคคลผิด และถือว่าเป็นการสนองความต้องการของบุคคลอีกด้วย

เหตุผลในการย้ายข้าราชการ

อุทัย หิรัญโต และมนตรี เจนวิทย์การ (2510:103-115) ให้เหตุผลในการย้ายข้าราชการ พิจารณาแยกออกได้เป็น 3 ประการ ดังนี้คือ

1. เหตุผลทางราชการ สำหรับเหตุผลทางราชการนั้นอ้างความเป็นของทางราชการ เช่น ย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมกับคุณวุฒิ ความรู้ ความสามารถ หรือเพื่อความเหมาะสมกับเหตุการณ์หรือสภาพท้องถิ่น
2. เหตุผลส่วนตัวของข้าราชการ การย้ายด้วยเหตุผลส่วนตัวนี้อาจมีได้ เช่น ย้ายติดตามสามี ย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนาเดิม เป็นต้น
3. ย้ายในกรณีพิเศษ หรืออาจเรียกว่าย้ายชั่วคราว กล่าวคือ ในกรณีย้ายชั่วคราวอาจเป็นเพราะขาดเจ้าหน้าที่ขึ้นมาโดยปัจจุบันทันด่วน เนื่องจากเจ็บป่วย การลาออก ก็จำเป็นต้องย้ายบุคคลไปปฏิบัติงานแทนชั่วคราว จนกว่าจะหาคนใหม่ไปแทนในตำแหน่งนั้น เป็นการถาวรหรือในกรณีที่ข้าราชการถูกสอบสวนทางวินัย ก็อาจจะย้ายข้าราชการผู้นั้นออกจากตำแหน่งที่ดำรงอยู่เสียก็ได้

หลักเกณฑ์การย้ายข้าราชการครู

1. การย้ายข้าราชการครูตามมาตรา 46 เป็นการย้ายภายในกรมเดียวกัน แบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ
 - 1.1 การย้ายข้าราชการครูจะต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับเดียวกัน
 - 1.2 การย้ายข้าราชการครูไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินต่ำกว่าเดิม
 - 1.3 การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญไปดำรงตำแหน่งข้าราชการครูจะต้องขออนุมัติ ก.ค.ก่อน
2. การย้ายข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับเดียวกันถือว่าเป็นการย้ายปกติ และผู้มีอำนาจสั่งบรรจุสามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.กำหนด

3. การย้ายในสายงานเดียวกัน เช่น ตำแหน่งในสายงานการสอน สายนิเทศ การศึกษา สายบริหารในสถานศึกษา ได้แก่การย้ายผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 กับ อาจารย์ 1 การย้ายสลับเปลี่ยนระหว่าง ครู 2 กับ อาจารย์ 1 การย้ายดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์กับศึกษานิเทศก์ การย้ายผู้ดำรงตำแหน่งครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ กับผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งรับเงินเดือนในระดับเดียวกัน เป็นต้น

4. การย้ายต่างสายงาน เช่น ย้ายอาจารย์ 1 ไปแต่งตั้งเป็นศึกษานิเทศก์ 4 ย้ายครูใหญ่ไปแต่งตั้งเป็นอาจารย์ 1 ย้ายอาจารย์ 2 ไปแต่งตั้งเป็นอาจารย์ใหญ่ เป็นต้น

5. การย้ายเป็นการแต่งตั้งกรณีหนึ่ง ดังนั้น ผู้ที่จะย้ายจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งที่จะแต่งตั้ง และนอกจากนั้นการย้ายนี้จะต้องได้รับความเห็นชอบจาก กบจ. หรือ กบช. ก่อน หรือได้รับอนุมัติจาก อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค.จังหวัด หรือ ผู้มีอำนาจตามมาตรา 42 ก่อน

6. การย้ายข้าราชการครูไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งรับเงินเดือนในระดับต่ำกว่าเดิม จะต้องได้รับอนุมัติจาก ก.ค.ก่อน เว้นแต่ ก.ค. ได้อนุมัติเป็นหลักการให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งตามมาตรา 42 ดำเนินการได้เอง ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1502 /ว 4 ลงวันที่ 7 มีนาคม 2527 เรื่อง การแต่งตั้งข้าราชการครู

7. การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งข้าราชการครูกรณีนี้จะต้องเสนอขออนุมัติ ก.ค.ก่อนจึงจะแต่งตั้งได้ เว้นแต่เป็นกรณีการย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้สอบแข่งขันได้ ก.ค.อนุมัติให้ผู้มีอำนาจตามมาตรา 42 ดำเนินการได้ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค. ที่ ศธ 1502/ว 9 ลงวันที่ 19 ธันวาคม 2532

1.2 การเลื่อนตำแหน่ง

หลังจากที่บุคคลได้ผ่านการเลือกสรรและได้รับการบรรจุแต่งตั้งให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ตลอดจนได้ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการแล้วก็ย่อมได้รับโอกาสในการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาให้ได้รับการเลื่อนฐานะและหน้าที่ความรับผิดชอบสูงขึ้น โดยบางกรณีอาจได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนพร้อมกันไปด้วย ดังนั้น การเลื่อนตำแหน่งจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงในฐานะและหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคคลที่สูงขึ้นซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่าบุคคลนั้น ๆ มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน นับได้ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นขั้นตอนการบริหารงานบุคคลที่สำคัญอย่างหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์การ ทั้งนี้หากการเลื่อนตำแหน่งได้ยึดถือหลักการของระบบคุณธรรมในการบริหารงานบุคคลซึ่งประกอบด้วยหลักความเสมอภาค หลักความสามารถ หลักความมั่นคง และหลักความเป็นกลางในทางการเมืองแล้ว ก็จะเป็นการเสริมสร้างและเป็นแรงจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างเต็มความสามารถและอุทิศตนเพื่อความหวังในความเจริญก้าวหน้าในชีวิตของการเป็นข้าราชการต่อไป และในขณะเดียวกัน ทางราชการก็จะได้คนดีที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ด้วย ในทางตรงกันข้าม หากการเลื่อนตำแหน่งได้ดำเนินการโดยไม่เหมาะสมมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการเล่นพรรคเล่นพวกเกิดขึ้น ก็จะทำให้ข้าราชการมีความรู้สึกท้อแท้สิ้นหวัง และหมดกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่ราชการซึ่งเท่ากับเป็นการทำลายขวัญ กำลังใจ ความตั้งใจและอุดมคติในการปฏิบัติงานให้หมดสิ้นไป ซึ่งย่อมมีผลกระทบในทางลบต่อองค์การหรือหน่วยราชการนั้น ๆ อีกด้วย (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2529:31)

ความหมายของการเลื่อนตำแหน่ง

วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน (2529:32) ให้ความหมายการเลื่อนตำแหน่ง หมายถึง การเปลี่ยนแปลงฐานะของบุคคลในการทำงานจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้นหรือดีกว่าเดิม ทั้งนี้การทบทวนหน้าที่ในตำแหน่งใหม่นั้นเป็นการทำให้บุคคลนั้น ๆ มีหน้าที่และรับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น มีเกียรติภูมิหรือสถานภาพสูงขึ้น รวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนที่สูงขึ้นด้วย

หลักของการเลื่อนตำแหน่ง

การพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง ต้องคำนึงถึงหลักเกณฑ์ต่อไปนี้ คือ

1. หลักความรู้ความสามารถ การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้ยึดถือความรู้ ความสามารถเป็นปัจจัยประกอบการพิจารณาเป็นสำคัญ ไม่คำนึงถึงควมมีอาวุโส ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด เครื่องมือสำหรับการเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้ อาศัยการสอบเป็นเกณฑ์วัด ซึ่งบางกรณีก็ใช้การทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงานโดยตรง วิธีการนี้อาจมีผลดีในแง่ที่จะสามารถเลือกบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถสูงเข้ามาปฏิบัติงานได้ โดยเฉพาะตำแหน่งทางวิชาชีพ เช่น วิศวกร หรือนักคำนวณ เป็นต้น นอกจากนี้ยังช่วยจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานตั้งใจปฏิบัติหน้าที่โดยเต็มความรู้ความสามารถเพราะความสามารถของตนเท่านั้นที่จะเป็นเครื่องเสริมฐานะตำแหน่ง และความก้าวหน้าของตนได้ นอกจากนี้ยังสามารถจัดผู้ที่ไม่มีความสามารถออกไปเสียจากองค์การ สร้างความภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ต่าง ๆ ให้แก่คนงานได้เป็นอย่างดี

2. หลักอาวุโสและประสบการณ์ การเลื่อนตำแหน่งโดยวิธีนี้ ยึดถือหลักการพิจารณาถึงอาวุโสและประสบการณ์ ดังนั้นจึงควรได้พิจารณาถึงความหมายของคำว่าอาวุโสให้ถูกต้องตรงกันเสียก่อน โดยทั่วไปอาวุโสในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นมาเป็นเวลานาน ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง เหตุว่า หากไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานได้ ก็จะต้องถูกให้ออกจากองค์การไป อนึ่ง การปฏิบัติงานเป็นเวลานานย่อมมีความรอบรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานมาก ดังนั้นการที่ได้ปฏิบัติหน้าที่การงานมาด้วยความวิริยะและใช้ความรู้และความสามารถอย่างเต็มภาคภูมิมาเป็นเวลานาน จึงควรได้รับการตอบแทนโดยการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเป็นสินน้ำใจในความจงรักภักดี และปฏิบัติงานกับองค์การมาเป็นเวลานาน อย่างไรก็ตามก็มีข้อสังเกตว่า ในบางแห่งการพิจารณาอาวุโส มิได้คำนึงถึงระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์การแต่เพียงอย่างเดียว หากแต่พิจารณาถึงอัตราเงินเดือนที่ได้รับเป็นปัจจัยสำคัญในการเลื่อนตำแหน่งมากกว่าระยะเวลาของการปฏิบัติงาน เช่น ในระบบบริหารราชการของไทย เป็นต้น

3. หลักความรู้ความสามารถและอาวุโส โดยเหตุที่หลักการเลื่อนตำแหน่งทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว มีข้อบกพร่องอยู่ข้างทั้ง 2 วิธี ดังนั้น วิธีที่ 3 จึงมุ่งแสวงหาจุดที่จะประสานแนวความคิดของหลักทั้งสองที่กล่าวมาแล้ว โดยการสังเคราะห์สิ่งที่ดีของหลักทั้งสองเข้าด้วยกัน กล่าวคือ ในการเลื่อนตำแหน่ง ให้พิจารณาถึงความรู้ความสามารถซึ่งจะทราบได้โดยการทดสอบ และพิจารณาถึงอาวุโสในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทราบได้จากหลักฐานการปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ โดยวิธีนี้เชื่อกันว่า น่าจะเป็นหลักที่ทำให้ความเป็นธรรมแก่ผู้ที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง และสามารถได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถปฏิบัติงานในองค์การได้

4. หลักระบบอุปถัมภ์ โดยที่การปฏิบัติงานในองค์การเกือบทุกแห่งไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงให้พ้นจากระบบอุปถัมภ์ได้ และเพราะเหตุว่าระบบอุปถัมภ์นั้น หากนำไปใช้ในขอบเขตที่พอเหมาะพอควรดังได้กล่าวมาแล้วในตอนต้น ก็จะอำนวยความสะดวกต่อการบริหารงานอยู่ไม่น้อย ดังนั้น ในการเลื่อนตำแหน่งบางตำแหน่ง ซึ่งแม้ว่าจะมิได้เป็นตำแหน่งที่ระบุไว้ว่าจะต้องสรรหาบุคคลเข้ามาโดยระบบอุปถัมภ์ก็ตาม แต่ตำแหน่งนั้นหากสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงานโดยระบบอุปถัมภ์แล้ว จะเป็นประโยชน์เกื้อกูลต่อการปฏิบัติงานมาก (สมพงษ์ เกษมสิน 2521:169-170)

วิธีการเลื่อนตำแหน่ง

โดยทั่วไปการคัดเลือกบุคลากรหรือข้าราชการเพื่อการเลื่อนตำแหน่งนั้นมีวิธีปฏิบัติที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย (วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน, 2529:39) ดังนี้คือ

1. การสอบ (Examination)
2. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงาน (Comparative Performance)
3. การใช้หลักอาวุโส (Seniority)
4. การทดลองให้ปฏิบัติงาน (Trial on the Job)
5. การวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (Efficiency rating)
6. การใช้ดุลยพินิจส่วนตัวของผู้บังคับบัญชา

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครู

การเลื่อนตำแหน่งข้าราชการครูโดยปกติจะแบ่งออกเป็น 4 กรณี คือ

1. การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอน หมายถึง การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่ง ซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้สอน ซึ่งรับเงินเดือนในระดับสูงขึ้น เช่น ครู 1 เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งครู 2 ครู 2 เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 1 อาจารย์ 1 เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง อาจารย์ 2 อาจารย์ 2 เลื่อนขึ้นดำรงตำแหน่งอาจารย์ 3 เป็นต้น
2. การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งทำหน้าที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสถานศึกษาหรือผู้ช่วย เช่น ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการ และตำแหน่งผู้ช่วย เป็นต้น
3. การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ หมายถึง การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ระดับต่าง ๆ เช่น ศึกษานิเทศก์ 5 ศึกษานิเทศก์ 6 ศึกษานิเทศก์ 7 ศึกษานิเทศก์ 8 ศึกษานิเทศก์ 9 เป็นต้น
4. การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งอื่น ๆ เช่น การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งสารวัตรนักเรียน นักศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการประถมศึกษาตำแหน่งต่าง ๆ เป็นต้น

หลักเกณฑ์การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครู

การเลื่อนและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งซึ่งรับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น มีสาระสำคัญ คือ

1. ให้เลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขันหรือผู้สอบคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้นได้ หรือผู้ที่ได้รับคัดเลือกเพื่อดำรงตำแหน่งนั้น
2. ก.ค.เป็นผู้กำหนดว่า กรณีใดเลื่อนและแต่งตั้งจากผู้สอบแข่งขัน ผู้สอบคัดเลือก หรือผู้ที่ได้รับการคัดเลือก
3. การสอบคัดเลือกและการคัดเลือก เป็นหน้าที่ของ อ.ก.ค.กรม หรือ อ.ก.ค.จังหวัด แล้วแต่กรณีเป็นผู้ดำเนินการ

4. หลักสูตรและวิธีการเกี่ยวกับการสอบคัดเลือกคุณสมบัติของผู้มีสิทธิ์สมัครสอบคัดเลือกเกณฑ์การตัดสิน การขึ้นบัญชี และการยกเลิกบัญชีผู้สอบคัดเลือกได้ตลอดจนวิธีการดำเนินการเกี่ยวกับการคัดเลือกให้เป็นไปตามที่ ก.ค.กำหนด

5. การเลื่อนข้าราชการครูขึ้น แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับที่สูงขึ้น สำหรับผู้สอบแข่งขันได้ ให้แต่งตั้งจากลำดับที่ในบัญชีผู้สอบแข่งขันได้ สำหรับผู้สอบคัดเลือกได้ หรือผู้ได้รับการคัดเลือกให้แต่งตั้งได้ตามความเหมาะสมโดยคำนึงถึงความรู้ความสามารถ ความประพฤติ และประวัติการรับราชการ

1.3 รางวัล และการลงโทษ

การเลื่อนขั้นเงินเดือน

การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูแบ่งเป็นกรณี ๆ ได้ 3 กรณี ดังนี้

1. การเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี
2. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญแก่ข้าราชการครูที่ถึงแก่ความตายเนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่ราชการ ตามนัยมาตรา 74 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535
3. การเลื่อนขั้นเงินเดือนเพื่อประโยชน์ในการคำนวณบำเหน็จบำนาญ ให้แก่ข้าราชการครูที่พ้นจากราชการเพราะเกษียณอายุราชการตามกฎหมายว่าด้วยบำเหน็จบำนาญในที่นี้จะกล่าวเฉพาะการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปี

การเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณสำหรับข้าราชการครูนั้น ให้ผู้บังคับบัญชา ตามมาตรา 59 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 พิจารณาโดยคำนึงถึง คุณภาพ ปริมาณงานของตำแหน่งและผลงานที่ได้ปฏิบัติมา การรักษาวินัยตลอดจนความสามารถ อุตสาหะ ในการปฏิบัติงานทั้งนี้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดไว้ในกฎ ก.พ. ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) โดยปกติ จะเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีให้แก่ข้าราชการครูตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม ของทุกปี

องค์ประกอบในการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือน

ข้าราชการครูผู้ใดจะได้รับการพิจารณาเลื่อนขึ้นเงินเดือนประจำปีจะต้องเป็นผู้ที่มี คุณสมบัติดังนี้

1. คุณภาพและปริมาณของตำแหน่งพิจารณาจากความยาก-ง่าย และหรือจำนวนชิ้น งานหรือจำนวน ครั้งที่ปฏิบัติตามที่กำหนด หรือตามที่มอบหมายให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของ แต่ละคน
2. ผลงานที่ปฏิบัติ พิจารณาจากความสำเร็จของงาน ได้ผลดีตรงตามเป้าหมาย ตามที่กำหนดหรือตามที่ได้รับมอบหมายให้เป็นหน้าที่ความรับผิดชอบในรอบปีที่ผ่านมาหรือไม่เพียงไร
3. การรักษาวินัย พิจารณาจากการประพฤติตน(ปฏิบัติงาน) ว่าในรอบปีที่ผ่านมา เป็นผู้ที่อยู่ในกรอบวินัยและศีลธรรมอันดีงามหรือไม่
4. ความสามารถและความอุตสาหะในการปฏิบัติงานพิจารณาจากความสามารถที่ได้ ำใช้ในการปฏิบัติงานตามที่กำหนด หรือตามที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโดยเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม จัดการงานให้สำเร็จลุล่วงโดยรวดเร็วและประหยัด แก้ไขปัญหาอุปสรรคได้ผลดีตลอดพิจารณา จากความขยันหมั่นเพียรทุ่มเททุกสิ่งให้แก่งานจนยังเกิดผลดี หรือความก้าวหน้าแห่งราชการ
5. การลา พิจารณาว่าในรอบปีที่ผ่านมาข้าราชการครูผู้นั้นได้มาปฏิบัติหน้าที่โดย สม่าเสมอหรือลาบ่อยครั้ง หรือมาทำงานสายกว่าเวลาที่ราชการกำหนดเป็นเนื่อง ๆ หรือไม่ /อย่างไร

การเลื่อนชั้นเงินเดือนเกิน 1 ชั้น

ข้าราชการครูที่จะได้รับการเลื่อนชั้นเงินเดือนประจำปีเกินกว่า 1 ชั้นนอกจากจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติตามองค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น นั่นคือ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติเป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อ 4 แห่งกฎ ก.พ.ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2519) แล้วยังจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติอยู่ในหลักเกณฑ์ประการหนึ่งประการใด (สุรพล สุพางค์ 2536:29-34) ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ผลดีเด่นจนถือเป็นตัวอย่างที่ดีได้
2. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่มีการต่อสู้หรือต้องเสี่ยงอันตรายเป็นกรณีพิเศษ
3. ปฏิบัติงานเกินกว่าตำแหน่งหน้าที่จนเกิดประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ
4. ปฏิบัติงานโดยมีความคิดริเริ่มในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง หรือได้ค้นคว้าหรือได้ประดิษฐ์สิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งเป็นประโยชน์ต่อทางราชการเป็นพิเศษ และทางราชการได้ดำเนินการตามความคิดริเริ่มหรือได้รับรองให้ใช้การค้นคว้าหรือสิ่งประดิษฐ์นั้น
5. ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความตรากตรำเหน็ดเหนื่อยเป็นพิเศษและงานนั้นได้ผลดียิ่ง
6. ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้กระทำการอย่างหนึ่งอย่างใด จนสำเร็จเป็นผลดีแก่ประเทศชาติ

โควตา-กลุ่ม

คณะรัฐมนตรี มีมติให้กำหนดกลุ่มข้าราชการและอัตราร้อยละของข้าราชการเพื่อประโยชน์ในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนให้ข้าราชการเป็นกรณีพิเศษเกินกว่า 1 ชั้นโดยคำนึงถึงความสอดคล้องของอำนาจของผู้สั่งเลื่อนชั้นเงินเดือนและลักษณะของความรับผิดชอบตามระบบงาน ตำแหน่งโดยแบ่งกลุ่มโควตาข้าราชการในการพิจารณาเลื่อนชั้นเงินเดือนเกิน 1 ชั้นไว้ดังนี้

1. กลุ่มข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 1 ระดับ 2 และระดับ 3 ซึ่งจัดเป็นกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในระดับต้นกำหนดค่าตำแหน่งไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 1 ถึงระดับ 3 ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ

2. กลุ่มข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 4 และระดับ 5 ซึ่งจัดเป็นกลุ่มหัวหน้างานกำหนดค่าจ้างไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 4 และระดับ 5 ที่มีอยู่ในหน่วยงานนั้น ๆ

3. กลุ่มข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 6 เป็นระดับ 7 และระดับ 8 ซึ่งจัดเป็นกลุ่มหัวหน้างานระดับสูง กำหนดค่าจ้างไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 7 และระดับ 8 ที่มีอยู่ในกรมนั้น ๆ

4. กลุ่มข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 9 ระดับ 10 และระดับ 11 ซึ่งจัดเป็นกลุ่มหัวหน้างานนักบริหาร กำหนดค่าจ้างไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการซึ่งรับเงินเดือนในระดับ 9 ระดับ 10 และระดับ 11 ที่มีอยู่ในกระทรวงนั้น ๆ

โดยสรุปข้าราชการทั้ง 4 กลุ่ม จะได้รับเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปีงบประมาณเกิน 1 ขั้นได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของจำนวนข้าราชการที่มีอยู่ตามบัญชีสํานักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ สร.0202/ว 122 ลงวันที่ 25 สิงหาคม 2521 ประกอบกับตามบัญชีสํานักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่ ค่วนมาก ที่ สร 0401/ ว 52 ลงวันที่ 30 กรกฎาคม 2514 ซึ่งกำหนดว่า " การนับจำนวนเพื่อคำนวณโควตาของข้าราชการแต่จากกลุ่มระดับ 1 ให้ถือจำนวนข้าราชการที่มีตัวรับราชการประจำอยู่ในวันที่ 1 กรกฎาคม ก่อนปีงบประมาณที่มีการเลื่อนขั้นเงินเดือน"

วินัยและการลงโทษ

ความหมายของวินัย

Kingsbury (อ้างใน ประทาน คงฤทธิศึกษากร 2529:79) ได้อธิบายว่า วินัย หมายถึง การควบคุมการประพฤติ การปฏิบัติ เจ้าหน้าที่ซึ่งงานการนี้ทำได้ 2 วิธี คือ

1. ด้วยการออกกฎ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ
2. ด้วยการสอน ด้วยการอบรม ตลอดจนการแนะนำให้มีความรับผิดชอบ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมาย วินัย คือ การอยู่ตาม ระเบียบแบบแผน ข้อบังคับ และข้อปฏิบัติ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:221) ได้ให้ความหมาย วินัย คือ ระเบียบแบบแผนที่ได้ กำหนดไว้เป็นแนวทางของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ร่วมกันปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่น

อุทัย หิรัญโต (2523:169) ได้ให้ความหมาย วินัย เป็นระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ ที่บัญญัติขึ้น ซึ่งมีลักษณะเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติหรืองดเว้นการปฏิบัติอย่างใด อย่างหนึ่ง สำหรับกลุ่ม ชนบางกลุ่มบางพวก

ประสาธ หลักศิลา (2503:70-80) ได้ให้ความหมาย วินัยคือ บทสัดานของ สังคมอันเป็นเครื่องกำกับความประพฤติของบุคคลบางหมู่บางคณะให้อยู่ในกรอบแห่งความเป็นระเบียบ เรียบร้อย และความถูกต้อง สังคมมนุษย์จะดำรงอยู่ได้ต้องมีบทสัดานทางสังคม กล่าวคือมีแนว ทางการประพฤติ หรือการปฏิบัติตนที่สังคมกำหนดขึ้น แนวทางสำหรับการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกัน ของมนุษย์ที่ทุกคน ถือปฏิบัติเรียกว่า บทสัดาน (Norm) ซึ่งมีอยู่มากมายหลายชนิดอาจจะเป็น กฎหมาย ระเบียบ กฎ ข้อบังคับ คำสั่ง ขนบธรรมเนียมประเพณีรวมทั้งวินัยในทุกสังคมถ้าไม่มี แนวทางสำหรับปฏิบัติ หรือบอกให้รู้ว่าจะทำได้หรือไม่ได้สิ่งใดถูกสิ่งใดผิดแล้ว การดำรงชีวิต ของมนุษย์จะไร้ระเบียบแบบแผนและการจัดระเบียบในสังคมจะกระทำไม่ได้

เหตุที่ทำให้ข้าราชการกระทำผิดวินัย มีสาเหตุหลายประการ คือ

1. ความไม่รู้ระเบียบแบบแผน จึงกระทำผิดวินัยโดยไม่รู้ผิด
2. อิทธิพลบีบบังคับ จึงทำให้จำต้องกระทำผิดวินัย
3. ความจำเป็นชักนำ ทำให้กระทำผิดวินัย
4. ความกดดันทางอารมณ์ ไม่มีทางระบาย จึงระเบิดออกมาเป็นการกระทำผิดวินัย

สมาน รั้งสียกฤษฎ์ (2520:96-97) ได้กล่าวถึง สาเหตุที่ทำให้วินัยเสื่อม มีอยู่ด้วยกันหลายประการ ทางด้านราชการพลเรือนสรุป ได้ดังนี้

1. ความจำเป็นในการครองชีพ
2. อบายมุข
3. สิ่งเข้ายวนส่อใจ
4. ตัวอย่างไม่ดี
5. คุณภาพของคนกับคุณภาพของงานไม่สมมูลย์กัน
6. ปริมาณงานล้นมือ
7. ขวิญเสีย
8. ความไม่ถือสาของสังคม
9. การสนับสนุนหรือการสมยอมของผู้รับบริการ
10. การปล่อยปละละเลยของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชา
11. ความหละหลวมในการเลือกคน
12. การไม่มีกลไกเกี่ยวกับวินัยดีพอ

อนันต์ จินดาวัฒน์ (2535:27-34) ได้สรุปสาเหตุของการกระทำผิดวินัยของข้าราชการครูได้หลายประการดังนี้ คือ

1. ปัญหาเกี่ยวกับการไม่มีความรู้เรื่องวินัย
2. ปัญหาเกี่ยวกับการไม่รู้กฎระเบียบแบบแผน
3. ปัญหาเกี่ยวกับนิสัยและข้อบกพร่องส่วนตัว
4. ปัญหาเกี่ยวกับสุขภาพอนามัย
5. ปัญหาเกี่ยวกับความยุ่งยากภายในครอบครัว
6. ปัญหาเกี่ยวกับการครองชีพหรือปัญหาการเงิน
7. ปัญหาเกี่ยวกับการชอบเที่ยวกลางคืน
8. ปัญหาเกี่ยวกับการเสพยาของมีนเมาและยาเสพติดให้โทษ
9. ปัญหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ทางเพศ
10. ปัญหาเกี่ยวกับการเล่นการพนัน
11. ปัญหาเกี่ยวกับการมีโอกาสเปิดช่องให้กระทำผิด
12. ปัญหาเกี่ยวกับหน้าที่การงาน
13. ปัญหาเกี่ยวกับความสามารถบกพร่องของหัวหน้า
14. ปัญหาเกี่ยวกับความมั่นคงขวัญและกำลังใจ
15. ปัญหาเกี่ยวกับแบบอย่างที่ไม่ดีของผู้บนานา
16. ปัญหาเกี่ยวกับการปล่อยปละละเลยของผู้บังคับบัญชา

บทบัญญัติเกี่ยวกับวินัยของข้าราชการครู

เกี่ยวกับวินัยของข้าราชการครูในปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) ได้กำหนดค่าหัววินัยของข้าราชการพลเรือน มาใช้กับข้าราชการครูโดยอนุโลม ในหมวด 4 ว่าด้วยวินัยและการรักษาวินัย ตั้งแต่มาตรา 80 ถึง มาตรา 99

สำหรับบทบัญญัติเกี่ยวกับวินัยของข้าราชการครูซึ่งอนุโลมบทบัญญัติเกี่ยวกับวินัยของข้าราชการพลเรือน นั้น มีดังนี้

1. ต้องสนับสนุนการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยด้วยความบริสุทธิ์ใจ ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 81

2. ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และเที่ยงธรรม ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 82

ห้ามมิให้อาศัยหรือยอมให้ผู้อื่นอาศัยอำนาจหน้าที่ราชการของตนไม่ว่าจะโดยตรงหรือทางอ้อมหาประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือผู้อื่น

การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยมิชอบ เพื่อให้ตนเองหรือผู้อื่นได้ประโยชน์ที่มิควรได้ เป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการและเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง

3. ต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เกิดผลดีหรือความก้าวหน้าแก่ราชการ ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 83

4. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการด้วยความอดทนอดกลั้น เอาใจใส่ระมัดระวังรักษาประโยชน์ของทางราชการ และต้องไม่ประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ

การประมาทเลินเล่อในหน้าที่ราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 84

5. ต้องปฏิบัติหน้าที่ราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายของรัฐบาลโดยไม่ให้เสียหายแก่ราชการ

การปฏิบัติหน้าที่ราชการโดยจงใจไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบของทางราชการ มติคณะรัฐมนตรี หรือนโยบายของรัฐบาล อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 85

6. ต้องถือว่าเป็นหน้าที่พิเศษที่จะสนใจและรับทราบเหตุการณ์เคลื่อนไหวอันอาจเป็นภัยอันตรายต่อประเทศชาติและต้องป้องกันภัยอันตรายซึ่งจะบังเกิดแก่ประเทศชาติจนเต็มความสามารถซึ่งอนุโลมตามมาตรา 86

7. ต้องรักษาความลับของทางราชการ

การเปิดเผยความลับของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 87

8. ต้องปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ โดยไม่ขัดขึ้นหรือหลีกเลี่ยง แต่หาเห็นว่าการปฏิบัติตามคำสั่งนั้นจะทำให้เสียหายแก่ราชการหรือจะเป็นการไม่รักษาประโยชน์ของทางราชการจะเสนอความเห็นเป็นหนังสือทันทีเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทบทวนคำสั่งนั้นก็ได้ และเมื่อได้เสนอความเห็นแล้ว ถ้าผู้บังคับบัญชายืนยันให้ปฏิบัติตามคำสั่งเดิม ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม

การขัดคำสั่งหรือหลีกเลี่ยงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ซึ่งสั่งในหน้าที่ราชการโดยชอบด้วยกฎหมายและระเบียบของทางราชการ อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 88

9. ต้องปฏิบัติราชการโดยมิให้เป็นการกระทำการข้ามผู้บังคับบัญชาเหนือตน เว้นแต่ผู้บังคับบัญชาเหนือขึ้นไปเป็นผู้สั่งให้กระทำหรือได้รับอนุญาตเป็นพิเศษชั่วคราว ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 89

10. ต้องไม่รายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชาการรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานโดยปกปิดข้อความซึ่งควรต้องแจ้ง ถือว่าเป็นการรายงานเท็จด้วย

การรายงานเท็จต่อผู้บังคับบัญชา อันเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรงเป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 90

11. ต้องถือและปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ และจรรยาบรรณของข้าราชการพลเรือนตามข้อบังคับที่ ก.พ.กำหนด ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 91

12. ต้องอุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการจะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการมิได้

การละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่ราชการโดยไม่มีเหตุผลอันสมควรเป็นเหตุให้เสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือละทิ้งหน้าที่ราชการติดต่อกันเป็นเวลานานเกินกว่าสิบห้าวันโดยไม่มีเหตุผลอันสมควร หรือโดยมีพฤติการณ์อันแสดงถึงความจงใจไม่ปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการ เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 92

13. ต้องสุภาพเรียบร้อย รักษาความสามัคคี และไม่กระทำการอย่างใดที่เป็นการกลั่นแกล้ง และต้องช่วยเหลือกันในการปฏิบัติราชการระหว่างข้าราชการด้วยกันและผู้ร่วมปฏิบัติราชการ ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 93

14. ต้องต้อนรับ ให้ความสะดวก ให้ความเป็นธรรม และให้การสงเคราะห์แก่ประชาชนผู้ติดต่อราชการเกี่ยวกับหน้าที่ของตนโดยไม่ชักช้า และด้วยความสุภาพเรียบร้อย ห้ามมิให้ดูหมิ่น เพี้ยกดหยามกดขี่ หรือข่มเหงประชาชนผู้ติดต่อราชการ ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 94

15. ต้องไม่กระทำการหรือยอมให้ผู้อื่นกระทำการหาผลประโยชน์อันอาจทำให้เสียความเที่ยงธรรมหรือเสื่อมเสียเกียรติศักดิ์ของตนแห่งหน้าที่ราชการของตน ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 95

16. ข้าราชการพลเรือนสามัญต้องไม่เป็นการรวมการผู้จัดการหรือผู้จัดการหรือดำรงตำแหน่งอื่นใดที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกันในห้องหุ้นส่วนหรือบริษัท ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 96

17. ต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองงานการปฏิบัติหน้าที่ราชการ และในการปฏิบัติการณ์อื่นที่เกี่ยวข้องกับประชาชน กับจะต้องปฏิบัติตามระเบียบของทางราชการว่าด้วยการทางการเมืองของข้าราชการด้วย ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 97

18. ต้องรักษาชื่อเสียงของตน และรักษาเกียรติศักดิ์ของตนแห่งหน้าที่ราชการของตนมิให้เสื่อมเสีย โดยไม่กระทำการใด ๆ อันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว

การกระทำความผิดอาญาจนได้รับโทษจำคุก หรือโทษที่หนักกว่าจะคุกโดยคำพิพากษาถึงที่สุดให้จำคุก หรือได้รับโทษที่หนักกว่าจำคุก เว้นแต่เป็นโทษสำหรับความผิดที่ได้กระทำโดยประมาท หรือความผิดลหุโทษ หรือกระทำการอื่นใดอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่วอย่างร้ายแรง เป็นความผิดวินัยอย่างร้ายแรง ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 78

19 ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่เสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีวินัยป้องกันมิให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย และดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีการผิดอันมีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย

การเสริมสร้างและพัฒนาให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชามีวินัย ให้กระทำโดยการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี การฝึกอบรม การสร้างขวัญและกำลังใจ การจูงใจหรือการอื่นใดในอันที่จะเสริมสร้างและพัฒนาทัศนคติ จิตสำนึก และพฤติกรรมของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาให้เป็นไปในทางที่มีวินัย

การป้องกันมิให้ผู้อยู่ได้บังคับบัญชากระทำความผิดวินัย ให้กระทำโดยการเอาใจใส่สังเกตการณ์และขจัดเหตุที่อาจก่อให้เกิดการกระทำความผิดวินัยในเรื่องอันอยู่ในวิสัยที่จะดำเนินการป้องกันตามควรแก่กรณีได้

เมื่อปรากฏกรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยโดยมีพยานหลักฐานเบื้องต้นอยู่แล้ว ให้ผู้บังคับบัญชาดำเนินการทางวินัยทันที

เมื่อมีการกล่าวหาโดยปรากฏตัวผู้กล่าวหา หรือมีการชี้เป็นชี้ส่งสัยว่าข้าราชการพลเรือนสามัญกระทำความผิดวินัยโดยยังไม่มีพยานหลักฐาน ให้ผู้บังคับบัญชารีบดำเนินการสืบสวนหรือพิจารณาในเบื้องต้นว่ากรณีมีมูลที่ควรกล่าวหาว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัยหรือไม่ ถ้าเห็นว่าการชี้ไม่มีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย ก็ให้ดำเนินการทางวินัยทันที

การดำเนินการทางวินัยแก่ผู้อยู่ได้บังคับบัญชาซึ่งมีการชี้ว่ามีมูลที่ควรกล่าวหาว่ากระทำความผิดวินัย ให้ดำเนินการตามที่บัญญัติไว้ในหมวด 5

ผู้บังคับบัญชาผู้ใดละเลยไม่ปฏิบัติตามมาตรานี้ และตามหมวด 5 หรือปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวโดยไม่สุจริต ให้ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย ซึ่งอนุโลมตามมาตรา 99

ข้อกำหนดโทษทางวินัย

โทษทางวินัยสำหรับข้าราชการครูมีลักษณะเดียวกับข้าราชการพลเรือน ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2535 (ฉบับใหม่)ตามมาตรา 100 มี 5 สถาน ดังนี้

1. ภาคทัณฑ์
2. ตัดเงินเดือน
3. ลดขั้นเงินเดือน
4. ปลดออก
5. ไล่ออก

สำหรับโทษ 5 สถานนี้ ผู้กระทำความผิดจะรับโทษสถานใด ผู้บังคับบัญชาผู้มีอำนาจการลงโทษจะพิจารณาตามความหนักเบาหรือตามความร้ายแรงของกรณีความผิดว่า ผู้กระทำ ความผิดร้ายแรงหรือไม่เพียงใด กฎหมายได้จำแนกความผิดวินัยออกเป็น 2 อย่างคือ

1. ความผิดวินัยไม่ร้ายแรง หรือความผิดวินัยชนิดธรรมดา ได้แก่ความผิดที่ผู้กระทำผิดได้รับโทษภาคทัณฑ์ตัดเงินเดือนหรือลดขั้นเงินเดือน ซึ่งถ้าผู้ใดกระทำผิดวินัยไม่ร้ายแรงนี้ หากเป็นความผิดวินัยเล็กน้อยและเป็นความผิดครั้งแรก มาตรา 103 วรรคสอง บัญญัติว่า ถ้าผู้บังคับบัญชาเห็นว่ามีความผิดอันควรลงโทษจะลงโทษให้โดยวางกล่าวตักเตือน หรือให้ทำทัณฑ์บนเป็นหนังสือไว้ก่อนก็ได้

2. ความผิดวินัยร้ายแรง ได้แก่ความผิดที่ผู้กระทำผิดต้องได้รับโทษถึงขั้นปลดออกหรือไล่ออกจากราชการซึ่งถ้าผู้ใดกระทำผิดวินัยร้ายแรงแล้ว มาตรา 104 บัญญัติไว้ว่า ถ้ามีความผิดอันควรลดหย่อน จะนำมาประกอบการพิจารณาลดโทษก็ได้ แต่ห้ามมิให้ลดโทษลงต่ำกว่าปลดออก

สำหรับวินัยข้าราชการครูนั้นยังมีกฎ ระเบียบ ควบคุมอีกชั้นหนึ่ง เนื่องจากครูเป็นบุคคลที่สังคมยกย่องเป็นพิเศษจึงมีจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อยึดถือเป็นหลักปฏิบัติเสมือนหนึ่งเป็นวิญญูชนของครู คือ จรรยาภาษาทของครู (ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาภาษาท ตามระเบียบประเพณีครู 2526) ได้แก่

1. เลื่อมใสการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ด้วยความบริสุทธิ์ใจ
2. ยึดมั่นในศาสนาที่ตนนับถือ ไม่ลบหลู่ดูหมิ่นศาสนาอื่น
3. ตั้งใจสอนศิษย์และปฏิบัติหน้าที่ของตนให้เกิดผลดีด้วยการเอาใจใส่อุทิศเวลาของตนให้แก่ศิษย์ จะละทิ้งหรือทอดทิ้งหน้าที่การงานมิได้
4. รักษาชื่อเสียงของตนมิให้ขึ้นชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว ห้ามประพฤติการใด ๆ อันอาจทำให้เสื่อมเสียเกียรติและชื่อเสียงของครู
5. ถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมอันดีงามของสถานศึกษาและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชาซึ่งสั่งในหน้าที่การงาน โดยชอบด้วยกฎหมาย และระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา
6. ถ่ายทอดวิชาความรู้โดยไม่ปิดป้องและบิดเบือนกล่าวกลาง ไม่นำหรือยอมให้นำผลงานทางวิชาการของตนไปใช้ในทางทุจริตหรือเป็นภัยต่อมนุษยชาติ

7. ให้เกียรติแก่ผู้อื่นทางวิชาการ โดยไม่นำผลงานของตัวเองมาแอบอ้างเป็นผลงานของตน และไม่เบียดบังใช้แรงงาน หรือนำผลงานของผู้อื่นไปเพื่อประโยชน์ส่วนตน
8. ประพฤติตนในความซื่อสัตย์สุจริต และปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเที่ยงธรรม ไม่แสวงหาประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ
9. สุภาพเรียบร้อย ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ รักษาความลับของศิษย์ของผู้ร่วมงานและของสถานศึกษา
10. รักษาความสัมพันธ์ระหว่างครู และช่วยเหลือกันในหน้าที่การงาน

ข้อพิจารณาโทษทางวินัย

วินัย เป็นเรื่องสำคัญซึ่งเป็นเสมือนแบบหรือกรอบพฤติกรรมของคน คนที่อยู่ในระเบียบแบบแผนจัดว่าเป็นคนมีวินัย เป็นคนดี ส่วนคนที่ไม่มีวินัยนับว่าเป็นอันตราย ต่อกลุ่มต่อองค์กร ต่อสังคม ดังนั้นเมื่อมีการประพฤติดุกปฏิบัติผิดวินัยจึงต้องได้รับการลงโทษ การลงโทษนั้นมีความมุ่งหมายเพื่อป้องกันมิให้กระทำผิดซ้ำอีก และเป็นการปรามบุคคลอื่นมิให้เอาอย่าง รวมทั้งบารุงขวัญแก่บุคคลอื่นด้วย

หลักและการลงโทษทางวินัย

การลงโทษทางวินัยจะได้ผลสมความมุ่งหมายควรจะต้องยึดถือหลักดังนี้ คือ

1. ความยุติธรรม กล่าวคือ การลงโทษทางวินัยจะต้องให้ความยุติธรรมแก่ผู้ถูกกล่าวหาให้มีโอกาสต่อสู้ในข้อเท็จจริง การสอบสวนจะต้องแต่งตั้งบุคคลที่ทรงไว้ซึ่งความยุติธรรมเป็นที่เชื่อถือได้ และการดำเนินการสอบสวน
2. ความเป็นธรรม กล่าวคือ การลงโทษจะต้องเป็นไปโดยเสมอหน้า มีลำดับขั้นของการลงโทษเท่าเทียมกัน ไม่เลือกที่รักมักที่ชังหรือถือเอาเชื้อชาติวงศ์วานอย่างเปิดเผยไม่ซ่อนเงื้อง่ายให้เห็นความไม่เป็นธรรมในการลงโทษ อันเป็นเหตุทำให้เกิดการเสียขวัญในหมู่คณะอย่างยิ่ง

3. ความทั่วถ้วน กล่าวคือ การลงโทษจะต้องพยายามกวาดล้างหรือนำตัวผู้กระทำผิดมาลงโทษให้ทั่วถ้วนกัน มิใช่การกระทำอย่างเดียวกัน คนหนึ่งถูกลงโทษแต่อีกคนหนึ่งไม่ถูกลงโทษ โดยอ้างว่ามีกฎหมายเอื้อมาไม่ถึง การสร้างข้อยกเว้นขึ้นมา ย่อมทำให้เกิดความไม่เสมอหน้า ความไม่ทั่วถ้วนและความยุติธรรมขึ้น อันเป็นผลทำให้สังคมถูกบ่อนทำลายและยอมจำนนสลายในที่สุด

4. ความจับพล้น กล่าวคือ การลงโทษจะต้องกระทำโดยไม่ชักช้า เพื่อให้ผู้กระทำผิดสำนึกในความผิด ผู้รู้เห็นได้ตระหนักถึงโทษทัณฑ์ของการกระทำผิด จะได้ไม่ประพฤตินั้นเป็นการลงโทษหากมิกระทำโดยจับพล้นให้ทันทั่วทั้งที่ จะทำให้เห็นความไม่ศักดิ์สิทธิ์ของวินัย เป็นผลร้ายต่อส่วนรวม หรือในบางกรณีผู้ประพฤติดได้กลับตนเป็นคนดีแล้ว การลงโทษความผิดแต่เดิมจึงกลายเป็นการลงโทษคนดี ทำให้คนมองวินัย งามเงาและไม่ถูกต้องต่อความเป็นจริง เหตุนี้การลงโทษโดยวินัย จึงต้องจับพล้น (สมพงษ์ เกษมนสิน, 2521:230-231)

1.4 การพัฒนาบุคคล

ความหมายของการพัฒนาบุคคล

ธีรยุทธ หล่อเลิศรัตน์ (2530:187) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การที่องค์การพยายามให้ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบรรจุนำเข้า รวมทั้งผู้ที่ทำงานในองค์การอยู่แล้ว ได้มีความรู้ความสามารถ ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เต็มที่

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2534:12.1) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการทำให้บุคคลของหน่วยงานมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติหรืองานที่ปฏิบัติหรือให้มีความสามารถสูงขึ้น

สีมา สีมานนท์ (ม.ป.ป.:27) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นนอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ๆ ให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาบุคคล มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความสำคัญของการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญเนื่องจากเหตุผลหลายประการ คือ

1. บุคคลที่มาปฏิบัติงานใหม่ แม้จะได้รับการศึกษามาจากสถานศึกษาต่าง ๆ แล้วก็ตาม แต่เมื่อเข้าทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ รวมทั้งนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในการนี้ที่มีบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ หน่วยงานจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลเหล่านั้นก่อน โดยการจัดการฝึกอบรมปฐมนิเทศ การแนะนำที่แจ่ม เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง
2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นจะมีลักษณะงานเฉพาะที่แตกต่างกันไปมากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ดังนั้น ก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติงานจำเป็นต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้ให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ
3. แม้บุคคลได้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานานจนถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์งานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้าก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบวิธีการทำงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการและเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทันจึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอ โดยอาจดำเนินการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน
4. โดยปกติกรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านี้มักจะมีปัญหา เนื่องจากไม่มีความรู้ หรือประสบการณ์การบริหารมาก่อน จึงเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องจัดการพัฒนาบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้น
5. แม้บุคคลจะมีความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขัน และโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้น ทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคคล

การพัฒนาบุคคลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กัน อย่างใกล้ชิดกับนโยบายของหน่วยงาน ลักษณะของงาน และปัญหาทั้งของหน่วยงาน และของผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นในการดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลจึงต้องคำนึงถึงรายละเอียดของเรื่องต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย และควรดำเนินการเป็นขั้น ๆ (ธีรยุทธ์ ห่อเลิศจรัส, 2530:197-198) ดังนี้

1. การหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคคล (Personnel Development needs) หมายถึง การหาข้อมูลและวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงานเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานขาดความรู้ความเข้าใจในนโยบาย กฎ ระเบียบ ที่ออกมาใหม่ หรือไม่มีความรู้ที่จะใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ เป็นต้น
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives) เมื่อทราบปัญหาความจำเป็นหรือความต้องการในการพัฒนาบุคคลแล้วก็เริ่มดำเนินการด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์ว่า จะพัฒนาบุคคลเพื่อแก้ไขปัญหาคือเพื่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในการปฏิบัติงานของข้าราชการเจ้าหน้าที่
3. การเลือกวิธีการ (Methods) ที่เหมาะสม ว่าควรดำเนินการด้วยวิธีใด เช่น ฝึกอบรมสัมมนา ส่งไปดูงานหรือศึกษาต่อต่างประเทศ หรือโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นต้น ทั้งนี้ โดยพิจารณาว่าวิธีใดจะได้ผลรวดเร็วและคุ้มค่าที่สุด ซึ่งจะต้องคำนึงถึงลักษณะของปัญหาและวิธีการแก้ไข จำนวนบุคคลที่จะต้องพัฒนา ระยะเวลา งบประมาณ และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ ด้วย
4. การกำหนดโครงการ ซึ่งในที่นี้หมายถึงการจัดทำรายละเอียดของการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่องว่าจะดำเนินการอย่างไร เช่น ถ้าจะใช้วิธีการฝึกอบรมสัมมนาก็ต้องกำหนดหลักสูตร เนื้อหาวิชา วิทยากร สถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และงบประมาณที่จะใช้ หรือถ้าจะใช้วิธีส่งคนไปดูงานหรือศึกษาต่อก็ต้องจัดทำโครงการรายละเอียดเหตุผลความจำเป็น พร้อมทั้งกำหนดหรือจัดหาแหล่งทุน เป็นต้น
5. การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามโครงการที่กำหนดหรือจัดทำขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาหรือประชุมปฏิบัติการ (Workshop) หรือจัดส่งคนไปดูงาน และศึกษาตามโครงการที่ได้รับอนุมัติ

6. การประเมินผลและติดตามผล การพัฒนาบุคคลที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด มีปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง รวมทั้งการติดตามดูว่าหน่วยงานและบุคคลนั้นได้รับประโยชน์จากโครงการที่ดำเนินการไปแล้วเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่

วิธีการในการพัฒนาบุคคล มีหลายวิธี แต่วิธีที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลหลักสูตรต่าง ๆ ตามที่ทราบกันอยู่ทั่วไป การฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมดำเนินการกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ดีวิธีหนึ่ง
2. การส่งบุคคลไปศึกษาดูงาน อันได้แก่การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนากายนอกหน่วยงาน แต่จะมีประโยชน์เท่า ๆ กับการจัดฝึกอบรมหรือดูงานนั้น หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริง ๆ
3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงานนั่นเอง
4. การพัฒนาด้วยตนเอง อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การศึกษาตอนนอกเวลา
5. การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์การ อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในลักษณะของการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเน้นการทำงานเป็นทีมเป็นสำคัญ ซึ่งโดยปกติจะจัดการพัฒนาบุคคลทั้งหน่วยงานด้วยเหตุนี้จึงถือได้ว่า การพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้เป็นการพัฒนาองค์การวิธีหนึ่งซึ่งในปัจจุบันนี้ หน่วยงานต่าง ๆ ได้มุ่งเน้นกันมาก

ตามวิธีการพัฒนาบุคคลที่กล่าวมานี้ วิธีที่นิยมกันทั่วไป คือ การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคลตามหลักการบริหารงานบุคคลถ้าจะพัฒนาคนในองค์การให้เกิดมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ สามารถปฏิบัติงานให้แก่หน่วยงานได้ย่อมจะต้องได้

รับการพัฒนาศักยภาพบุคคล ไม่ว่าจะเป็นได้รับการบรรจุให้ดำรงตำแหน่งใหม่หรือปฏิบัติงานมานานแล้วก็จะ
ต้องได้รับการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น โดยเฉพาะในโลก
ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทาง
เทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นผลทำให้มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานตลอดเวลา ดังนั้นพนักงาน
งานและข้าราชการทุก ๆ คนควรจะได้รับการฝึกอบรม

ความหมายของการฝึกอบรม

พยอม วงศ์สารศรี (2523 : 194) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรม คือ กระ
บวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คนสามารถปฏิบัติหน้าที่
ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

วาสนา สิงห์โกวิท (2528:14) ได้ให้ความหมาย การฝึกอบรมหมายถึง การ
ศึกษาต่อชนิดหนึ่งเพื่อการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น วัตถุประสงค์หลักเน้นที่
การพัฒนาตัวบุคคลในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะและพฤติกรรม เพื่อให้เป็นตัวนำให้เกิด
การเปลี่ยนแปลงพัฒนาองค์การได้

ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรม

ความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกอบรมเนื่องจากเหตุผล (พยอม วงศ์สารศรี, 2532:
195) ดังต่อไปนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้ที่จะให้ผลผลิตดังกล่าวไป
สู่จุดหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์การ ลาพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่
เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้น
จำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เข้าได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความ
รวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

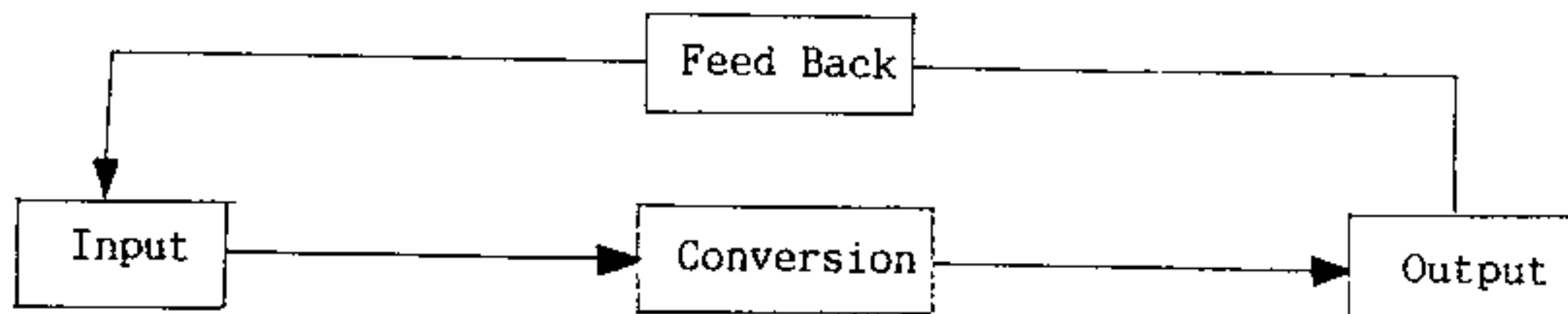
2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้าง เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้ และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์การ ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทุกงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิเช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์การจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยาให้เด็กรุ่นหลังทำจะต้องทำให้คนในองค์การเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกิดเรียน

การพิจารณา การฝึกอบรมในเชิงระบบ กล่าวคือระบบการศึกษอบรมถือเป็นระบบย่อยระบบหนึ่งของระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งระบบการพัฒนาเป็นระบบย่อยหนึ่งของระบบการบริหารงานบุคคล

ในระบบการฝึกอบรม มีระบบย่อย แต่ละระบบย่อยต่างมีหน้าที่และมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน



- | | | |
|-----------|--------------------|------------------|
| - คน | - วิทยาการ | - มีความรู้ |
| - เงิน | - กระบวนการฝึกอบรม | - มีความสามารถ |
| - วัสดุ | - วิธีการฝึกอบรม | - เปลี่ยนทัศนคติ |
| - อุปกรณ์ | - การจัดการ | |

การฝึกอบรมมีเป้าหมาย มุ่งไปที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนเป็นสำคัญ เปลี่ยนให้มีความรู้ความสามารถ ทัศนคติที่ดีเพื่อนำความรู้ และทักษะไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

เรียงลักษณ์ โรจนพันธ์ (2529:8-9) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. เพื่อฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับระบบบริหารด้านปฏิบัติการ ซึ่งกำลังอยู่ในระหว่างการสร้างขึ้นมา อันจะทำให้สามารถลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองต่อความยากของงาน และการเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
4. เพื่อให้ทราบนโยบาย หน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน ให้เข้าใจกฎข้อบังคับระเบียบ วิธีการปฏิบัติงาน สายการบังคับบัญชา สิทธิและประโยชน์ที่แต่ละคนจะได้รับจากหน่วยงานนั้น ๆ

5. เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการใช้ความรู้ต่าง ๆ ที่ได้รับจากการอบรมเป็นแนวทางในการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมให้กว้างขวางและทันเหตุการณ์

6. เพื่อให้มีทัศนคติและกำลังใจที่ดี เกิดความเชื่อมั่นในตนเองที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพ มีความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง

ประโยชน์ของการฝึกอบรม

ประโยชน์ของการฝึกอบรมสรุปได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมทำให้วิธีปฏิบัติงานดีขึ้น
2. การฝึกอบรมช่วยลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลง
3. การฝึกอบรมช่วยลดเวลาเรียนวิธีการปฏิบัติงานให้น้อยลง
4. การฝึกอบรมช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น เพราะผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้วย่อมจะรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีและถูกต้อง
5. การฝึกอบรมทำให้สายการบังคับบัญชา การควบคุม การบริหาร การติดต่อและประสานงาน และความร่วมมือดีขึ้นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
6. การฝึกอบรมช่วยส่งเสริมจิตใจ และศีลธรรมของผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. การฝึกอบรมกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติงาน เพื่อความก้าวหน้าในการทำงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายข้าราชการในหน่วยงาน ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วมักจะได้รับการพิจารณาก่อนเพราะถือว่าเป็นผู้รู้งาน
8. การฝึกอบรม ช่วยทำให้ระบบและวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เพราะการฝึกอบรมที่ได้ผลย่อมจะกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีความตั้งใจทำงานมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมเพิ่มขึ้นแล้วจะเห็นความผิดถูกในการปฏิบัติงานชัดเจน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมมีการแก้ไขในข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา

ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ (In-Service Training)

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ มีลักษณะเป็นการศึกษาหาความรู้เฉพาะสาขาวิชาที่หน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งต้องการโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่เมื่อหน่วยงานใดก็ตามทำการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานนั้น ๆ จำนวนหนึ่งแล้ว ก็จะฝึกอบรมบุคคลเหล่านั้นให้มีความรู้ความชำนาญทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเพื่องานในหน้าที่ของหน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรมแล้วจึงจะบรรจุให้เข้าปฏิบัติหน้าที่อีกทีหนึ่ง จุดประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้คือ ต้องการฝึกฝนผู้ที่จะเข้าปฏิบัติหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์มากพอสมควรเพื่อไม่ให้เสียเวลาในการฝึกงานสอนงานในขณะที่ปฏิบัติงาน และทำให้ข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ลดน้อยลง ช่วยลดปัญหาและข้อยุ่งยากในการปฏิบัติงาน ตลอดจนงบประมาณต่าง ๆ ได้

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ การฝึกอบรมประเภทนี้ใช้สำหรับฝึกอบรมข้าราชการหรือพนักงานในองค์การต่าง ๆ เมื่อแรกเข้า โดยจะเป็นการเข้าใหม่ บรรจุใหม่ โยกย้ายมาจากหน่วยงานอื่น ๆ จุดประสงค์หลักของการฝึกอบรมประเภทนี้ก็คือ

2.1 เพื่อให้ข้าราชการหรือพนักงานใหม่ได้ทราบถึงนโยบายและหน้าที่ของหน่วยงานโดยละเอียด

2.2 เพื่อให้เข้าใจกฎข้อบังคับระเบียบแบบแผน สิทธิหน้าที่ ประโยชน์ที่พึงจะได้รับและวิธีปฏิบัติงานของข้าราชการหรือพนักงาน

2.3 เพื่อให้มีความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับงานในหน่วยงานนั้น และเข้าใจงานในหน้าที่รับผิดชอบของตน

2.4 เพื่อให้ข้าราชการ หรือพนักงานได้รู้จักคุ้นเคยซึ่งกันและกัน

2.5 เพื่อส่งเสริมสามัคคีธรรมระหว่างกัน

2.6 เพื่อให้ทราบถึงอนาคต และโอกาสก้าวหน้าของตนเอง

3. การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ การฝึกอบรมประเภทนี้เป็นการฝึกอบรมผู้เข้ารับราชการ หรือทำงานอยู่แล้วในหน่วยงานใดก็ตาม เพื่อประโยชน์ในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเปลี่ยนแปลงทัศนคติผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพื่อพัฒนาความรู้ความคิดที่ได้รับมานั้นไปปรับปรุงใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เกิดขวัญ กำลังใจ และมีความมั่นใจในอาชีพของตนยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อมุ่งประโยชน์สูงสุดคือความสำเร็จขององค์การ ดังนั้น การฝึกอบรมเกิดขึ้นก็เนื่องจากว่าคนเป็นทรัพยากรอันเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการสร้างสรรงานทุกประเภทให้เจริญก้าวหน้าได้นั่นเอง การฝึกอบรมประเภทนี้จะพบได้ในรูปแบบต่าง ๆ กันดังนี้

3.1 การฝึกอบรม โดยวิธีให้ปฏิบัติงานในหน้าที่ (On-the-training) เป็นวิธีการฝึกอบรมแบบมิได้เป็นทางการหรือมีหลักสูตรพิเศษ เป็นเพียงวิธีสอนงานในหน้าที่เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้ลงมือปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติ หากมีปัญหาหรือข้อติดขัดประการใด ผู้ปฏิบัตินั้นย่อมสอบถามได้จากผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน ซึ่งโดยปกติแล้วการอบรมวิธีนี้ผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจะต้องคอยสอดส่องดูแล ตรวจสอบผลการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด เพื่อหาข้อบกพร่องและชี้แจงสอนแนะให้ผู้รับการฝึกอบรมละจากงานไปชั่วคราวเพื่อรับการฝึกอบรมอย่างเต็มที่ ไม่ต้องเป็นกังวลเรื่องภาระงานหน้าที่ที่ขึ้น หรืออาจเป็นเนื้อหาความรู้ที่เตรียมไว้เพื่อการปฏิบัติงานในอนาคตของผู้เข้ารับการฝึกอบรมก็ได้

แนวความคิดการจัดฝึกอบรม

ในการจัดการฝึกอบรมนั้น สิ่งสำคัญที่ควรได้ตระหนักว่า สิ่งที่เราจะจัดขึ้นนั้นเป็นความต้องการขององค์การมากน้อยเพียงไร และสิ่งใดควรจัดก่อนจัดหลังอย่างไรบ้าง ซึ่งสิ่งนี้ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจนแล้วว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจำเป็นต้องมีการสำรวจความต้องการ หรือประเมินความจำเป็นเบื้องต้นก่อนว่าเรื่องใดเป็นเรื่องวิกฤตจำเป็นรีบด่วน เป็นต้น

ดังนั้นในการจัดการฝึกอบรม ควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Needs Assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหน ต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์การ เช่น

1.1 ผลการทำงานหรือผลิตผลของงานตกต่ำ

1.2 วิธีการทำงาน คนงานมีความตั้งใจในการทำงานน้อยลง อุบัติเหตุเกิดขึ้น บ่อยผิดปกติ

1.3 ระดับของการทำงาน มีการลาป่วย ลาเกิจ และขาดงานมาก

1.4 บริการที่ให้แก่ผู้มาติดต่อชักช้า ล้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่าย

1.5 ต้นทุนในการทำงานสูงขึ้นกว่าปกติ

1.6 ชั่ว (Morale) ผู้ปฏิบัติงานไม่ดี

1.7 มีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อย

1.8 วิธีการควบคุมงานไม่ดี

1.9 ขาดความร่วมมือประสานงาน

1.10 งานไม่เสร็จสิ้นตามกำหนด

1.11 การปฏิบัติงานล่าช้า ต้องเสียเวลามากเกินสมควร

แล้วดำเนินการพิจารณาจัดระดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จะจัดการฝึกอบรม

2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็น กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะทำให้อนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรมนั้น ๆ ว่าควรจะแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning Principles) ในที่นี้รวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาจากง่ายในแต่ละวัน การจัด เวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียม จัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นดำเนินการฝึกอบรมจริง ๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่าง ๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้เพราะการดำเนินการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้ตอบแบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผล (Follow-Up) ภายหลังจากที่ผู้รับการอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงกับค่าใช้จ่ายที่องค์การต้องการลงทุนไปหรือไม่

1.5 สวัสดิการ

ในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานโดยทั่ว ๆ ไป จะต้องจ่ายค่าจ้าง และเงินเดือน ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน แต่ก็มีองค์กรหรือหน่วยงานจำนวนไม่น้อยได้กำหนดสวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนอกเหนือจากเงินเดือนและค่าจ้าง เพื่ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานและเสริมสร้างความมั่นคงในการดำรงชีวิต เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

ได้มีผู้ให้ความหมายหรือแนวความคิดเกี่ยวกับสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้หลายทัศนะ

ความหมายของสวัสดิการ

คณีย์ บุณนาค และคณะ (2528:4) ได้ให้ความหมาย สวัสดิการในราชการไทย หมายถึงสิ่งซึ่งทางราชการจัดให้ข้าราชการ และลูกจ้างทั้งที่เป็นเงินหรือสิ่งของ เพื่อช่วยเหลือในการครองชีพหรือเพื่อทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต และเป็นการบำรุงขวัญ กำลังใจของ ข้าราชการและลูกจ้างซึ่งโดยปกติจะจัดเพื่อให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างทุกคน หรือให้คนส่วนใหญ่ ได้รับ

อรุณ รักธรรม (2533:611) ได้ให้ความหมาย การให้สวัสดิการ หมายถึง การ ให้ประโยชน์ด้านอื่นใดที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า "Welfare" โดยเน้นการจูงใจให้คนทำงาน นอกจากนี้ยังให้คนงานมีความรู้สึกมั่นคง ไม่ถูกทอดทิ้งให้ต้องเผชิญ ปัญหาอยู่ตามลำพังก็จะมีผลให้คนงานมีกำลังใจในการปฏิบัติงานในองค์กร อันเป็นผลดีต่อองค์การ ในแง่ที่ว่า จะมีส่วนช่วยส่งผลงาน (Performance) ขององค์การที่ออกมามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ความหมายของประโยชน์เกื้อกูล

คณีย์ บุณนาค และคณะ (2528:4) ได้ให้ความหมาย ประโยชน์เกื้อกูล หมายถึง เงินหรือสิ่งของที่ทางราชการให้แก่ราชการจัดให้แก่ข้าราชการ และลูกจ้างเพื่อเป็นสินน้ำใจ หรือจูงใจให้ข้าราชการและลูกจ้างตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เพื่อเป็นบำเหน็จความชอบตอบแทนการปฏิบัติงานมาด้วยดี ตามสิทธิที่ผู้นั้นสมควรจะได้รับ ซึ่งจะช่วยก่อให้เกิดความจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อราชการและหน่วยงาน หรือเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลอยากเข้ามาทำงานในราชการ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521:245-246) ได้ให้ความหมายประโยชน์เกื้อกูล เป็นการตอบแทนการปฏิบัติงาน อันเป็นส่วนนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ การอนุญาตให้ลาเพื่อไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมการลาหยุดเนื่องด้วยเจ็บป่วยโดยรับเงินเดือนเต็ม การได้รับโบนัส บำเหน็จบำนาญ เงินสงเคราะห์ อื่น ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียน ค่าเบี้ยเลี้ยง พาหนะเดินทาง และค่าส้วมเวลา ฯลฯ

หลักในการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล

Edwin B. Flippo (อ้างใน สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. 2536:4)

1. ต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง ฝ่ายบริหารควรจะศึกษาความต้องการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของพนักงานก่อน ไม่ควรดำเนินการตามข้อเรียกร้องของพนักงานบางกลุ่ม เพราะบางครั้งการโครงการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างขึ้นแล้วไม่มีพนักงานสนใจมาใช้บริการ ทำให้การดำเนินการไม่สัมฤทธิ์ผล เกิดความสิ้นเปลืองไม่คุ้มค่า

2. ต้องตอบสนองความต้องการของคนทั้งหมด หรือโดยส่วนรวม ไม่ใช่เพื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งเท่านั้น เช่น หากจะจัดการประกันภัยแก่พนักงานก็ควรจัดในลักษณะการประกันภัยแบบเป็นกลุ่ม เพราะมีผลประโยชน์คุ้มครองคนทั้งกลุ่ม ประหยัดค่าใช้จ่าย

3. มีขอบเขตการให้กว้างขวางครอบคลุมพนักงานทุกคน เพื่อให้พนักงานทุกคนสามารถใช้บริการด้านสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลได้มากที่สุดโดยทั่วถึง การจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลบางประเภท อาจทำให้พนักงานบางกลุ่มไม่มีโอกาสใช้บริการจนก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์การ หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกคนได้ ก็ควรจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลประเภทอื่นขึ้นมาแทน

4. ควรมีแบบอย่างเดียวกันแก่ทุกคน และมีความเสมอภาค การให้พนักงานมีสิทธิได้รับสวัสดิการและประโยชน์จากองค์การเท่าเทียมกันทุกคน ก่อให้เกิดความพอใจทุกฝ่าย ทั้งฝ่ายนายจ้างและลูกจ้าง ปัจจุบันการให้สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลเกิดขึ้นจากความต้องการของบุคคลหลายฝ่าย เช่น นายจ้าง ลูกจ้าง รัฐบาล การแข่งขัน หรือกฎหมายแรงงาน เป็นต้น

5. ควรจะคำนวณต้นทุนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่จัดให้ถูกต้องและมีหลักเกณฑ์ที่ถือได้ เพื่อเป็นหลักในการควบคุมและสะดวกในการติดตามผลว่าคุ้มค่าหรือไม่ เพราะต้นทุนการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลแก่พนักงาน เป็นค่าใช้จ่ายของฝ่ายนายจ้างการคำนวณต้นทุนจะต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจะคุ้มค่าหรือไม่ และค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น องค์การจะสามารถรับภาระได้หรือไม่

เดชา แก้วชาตุศิลป์ (2513:2-9) ได้รวบรวมหลักในการจัดสวัสดิการไว้ดังนี้ คือ

1. สวัสดิการที่จัดให้ต้องตรงกับความต้องการแท้จริงของคนทำงาน
2. การจัดสวัสดิการควรมุ่งเน้นที่จะให้ประโยชน์แก่คนทำงานส่วนใหญ่มากกว่าจัดให้แก่กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

3. เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ของการจัด ทั้งนี้เพราะการจัดสวัสดิการใด ๆ หากไม่ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์แล้วก็ไม่เกิดประโยชน์แก่คนทำงานและองค์การอย่างแท้จริง

4. สวัสดิการที่จัดให้ต้องไม่เป็นภาระหรือท้อความหนักแก่คนทำงาน การจัดสวัสดิการต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงความต้องการที่จะให้คนทำงานมีความสุข มีความสะดวกสบาย แต่ไม่จำเป็นต้องให้คนในองค์การเดือดร้อน นักบริหารหลายท่านเห็นความสำคัญของสวัสดิการจึงส่งเสริมหรือดำเนินการจัดให้ ซึ่งในบางครั้งต้องมีการเรียกรับเงินจากบุคคลในองค์การ เพื่อเป็นค่าบำรุงสวัสดิการซึ่งทำให้เดือดร้อนเป็นภาระแก่ผู้ทำงาน

5. สวัสดิการที่ดีต้องส่งเสริมให้คนทำงานช่วยตัวเองได้ เพราะถ้าจัดให้มากเกินไป ทำให้บุคคลไม่สนใจช่วยตนเองได้ หน่วยงานก็ต้องรับภาระไปหมดทั้งสิ้น

6. สวัสดิการที่ดีต้องกำหนดไว้ให้แน่นอน และสม่ำเสมอ

7. สวัสดิการที่ดีจะต้องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือรัฐบาล กับบุคลากรของรัฐ

คณีย บุนนาค และคณะ ได้แบ่งประเภทของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลไว้ดังนี้

1. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ทำให้เพื่อเป็นการตอบแทนการทำงาน ได้แก่ เงินเพิ่มพิเศษต่าง ๆ เงินรางวัลสินบนนำจับ เงินค่าอาหารทำการนอกเวลา เงินท้าวผู้ข้าราชการ และลูกจ้าง เป็นต้น

2. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลประเภทที่ช่วยในการทำงาน ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปปฏิบัติราชการ ค่าเบี้ยประชุมกรรมการ เป็นต้น

3. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ทำให้เพื่อช่วยเหลือเกี่ยวกับด้านสวัสดิการ เช่น ค่ารักษาพยาบาล เบี้ยกันดาร เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น

4. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ทำให้เมื่อหันสภาพของข้าราชการประจำ หรือการช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้างประจำเมื่อเสียชีวิต เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ เบี้ยหวัด เงินช่วยเหลือกรณีข้าราชการเสียชีวิต เป็นต้น

ประเภทของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลในราชการไทย

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับอยู่ในขณะนี้เมื่ออยู่มาหลายประเภท สำหรับในภาคราชการนั้นสามารถนำมาจัดเป็นรูปแบบต่างๆได้ดังนี้

รูปแบบที่ 1 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ทางราชการจัดให้โดยใช้เงินงบประมาณซึ่งเบิกจ่ายจากงบประมาณหมวดค่าตอบแทน หมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำและจากงบกลาง เป็นต้น ซึ่งจัดให้แก่ทุกกระทรวง ทบวง กรมเหมือนกันหมด การจ่ายนั้น จ่ายตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดไว้ และเป็นสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐทั่วไป โดยไม่เลือกที่จะสังกัดกระทรวง ทบวง กรมใด สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลประเภทนี้ได้แก่ เบี้ยหวัด บำเหน็จ บำนาญ เงินช่วยเหลือบุตร เป็นต้น

รูปแบบที่ 2 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานหรือองค์การต่างๆจัดเพิ่มเติมให้แก่เจ้าหน้าที่ของตนนอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ โดยไม่ได้ใช้งบประมาณของทางราชการหรือใช้บ้างเป็นส่วนน้อย ซึ่งแตกต่างกันตามความประสงค์และปัญหาของแต่ละส่วนราชการ ประเภทของสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลรูปแบบที่ 2 นี้ จะจัดให้แตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานขึ้นอยู่กับความต้องการส่วนใหญ่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น และขึ้นอยู่กับทุนทรัพย์และความสนใจของผู้บริหาร ได้แก่ การจัดสหกรณ์ออมทรัพย์ โดยส่วนราชการให้ความช่วยเหลือ ด้านทุนทรัพย์บางส่วน การจัดหาบ้านที่สะอาด การจัดสถานที่พักผ่อน เช่น เล่นกีฬา ห้องสมุดจัดหาหนังสือพิมพ์วารสาร ตลอดจนการจัดการแข่งขันกีฬา และการให้รางวัลดีเด่น หรือการประกาศเกียรติคุณแก่ข้าราชการหรือลูกจ้างประจำที่ดีเด่นทุกปี การมอบทุนการศึกษาแก่บุตรที่เรียนดี เป็นต้น

รูปแบบที่ 3 สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานร่วมกันจัด โดยหน่วยงานให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน หรือมีข้าราชการระหว่างหน่วยงานของกลุ่มอาชีพ ต่าง ๆ จัดขึ้นซึ่งเป็นการจัดในลักษณะเพื่อนช่วยเพื่อน เช่น การจัดหาประกันสังคม การจัดตั้งสหกรณ์ออมทรัพย์ เป็นต้น

ในสมัยต้นๆเริ่มมีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล ที่เจ้าหน้าที่ของรัฐได้รับมีลักษณะตามรูปแบบที่ 1 เกือบทั้งสิ้น ส่วนรูปแบบที่ 2 และที่ 3 มีน้อยมาก เพราะหน่วยงานต่างๆมีจำนวนไม่มากนัก จำนวนเจ้าหน้าที่ของรัฐยังมีไม่มาก รายได้ที่เป็นเงินเดือนยังเพียงพอ ค่าครองชีพ ต่อมาการบริหารงานราชการเปลี่ยนแปลงไปมีเจ้าหน้าที่ของรัฐเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ค่าครองชีพสูงขึ้น รัฐบาลไม่สามารถจะปรับเงินเดือนให้แก่เจ้าหน้าที่ของรัฐให้เพียงพอกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นได้ทัน การปรับปรุงสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลทำได้ช้าไม่ทันกับเหตุการณ์ปัจจุบันและความต้องการของข้าราชการที่เปลี่ยนตามความนิยมของสังคม หน่วยงานต่างๆจึงได้หาทางช่วยเหลือเจ้าหน้าที่ของตน จึงได้เกิดมีสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่หน่วยงานจัดให้แก่ข้าราชการและลูกจ้างนอกเหนือจากที่รัฐจัดให้ ดังนี้ คือ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านเศรษฐกิจได้แก่ การจัดจำหน่ายอาหารกลางวันในราคาถูกและสะอาด การจัดร้านค้าภายในส่วนราชการเพื่อขายสินค้าที่จำเป็นในราคาถูก การจัดสวัสดิการเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน การจัดสหกรณ์ออมทรัพย์เพื่อการเคหะสงเคราะห์ ทุนการศึกษาบุตร เป็นต้น

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านนันทนาการ ได้แก่ การจัดเลี้ยงในโอกาสสำคัญ ๆ เช่นงานปีใหม่ ห้องสมุด การจัดทัศนอาจร การจัดสถานที่พักผ่อนเล่นกีฬา เป็นต้น

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านความสะดวกสบาย หรือด้านการให้บริการและสังคม ได้แก่ การจัดหาที่พักที่สะอาด การจัดรถรับส่งข้าราชการและลูกจ้าง การจัดสถานที่ทำงานและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับการทำงาน เป็นต้น

ส่วนสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่ข้าราชการและลูกจ้างร่วมกันจัดในลักษณะของการช่วยเหลือซึ่งกันและกันนั้น ส่วนใหญ่เป็นด้านเศรษฐกิจเกือบทั้งสิ้น ทั้งนี้เนื่องจากการที่รัฐไม่สามารถบรรเทาความเดือดร้อนได้ทั่วถึงและเพียงพอในด้านความจำเป็นพื้นฐานของการดำรงชีวิต สวัสดิการประเภทนี้ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ การจัดหาเงินสงเคราะห์ เป็นต้น

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลที่รัฐจัดให้บุคลากรในภาคราชการตามรูปแบบที่ 1 ถ้านำมาจัดกลุ่มแบ่งเป็นประเภทต่างๆ ตามหลักวิชาการในการจำแนกประเภทของสวัสดิการที่นิยมใช้กัน ความแบบอย่างของฟิลิปปิน อาจจำแนกได้ดังนี้ (อ้างใน สารานุกรม ภาวราชบุศย์ และคณะ, 2530)

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

- (1) บาเหน็จ บำนาญ เบี้ยหวัด
- (2) เงินช่วยเหลือค่าทำศพ ในการเสียชีวิต
- (3) เงินช่วยเหลือบุตรคนละ 50 บาท แต่ไม่เกิน 3 คน
- (4) เงินเพิ่มค่าครองชีพ
- (5) เงินยังชีพภาคใต้
- (6) เงินเบี้ยกันดาร
- (7) เงินสงเคราะห์บุคลากรของรัฐที่ได้รับอันตราย เจ็บป่วย เพราะเหตุปฏิบัติหน้าที่ราชการ ฯลฯ

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านนันทนาการ ได้แก่ สโมสร เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพบปะสังสรรค์และเป็นที่พักผ่อนหลังจากเหน็ดเหนื่อยจากการทำงาน เป็นต้น

สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลด้านความสะอาดสละบายหรือด้านการให้บริการและ
สังคมได้แก่

- (1) ค่ารักษาพยาบาล
- (2) ค่าเช่าบ้าน หรือการช่วยเหลือในด้านที่อยู่อาศัย เช่น บ้านพักของทางราชการ
หรือการจัดสรรที่ดินเพื่อการอยู่อาศัยให้แก่บุคลากรของรัฐ เป็นต้น
- (3) เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตรของบุคลากร ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาแก่บุตร
- (4) สิทธิการลาเพื่อการศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศของบุคลากร
- (5) สิทธิการลาในยามเจ็บป่วยหรือลากิจ หรือลาพักผ่อน หรือลาอื่นๆตามที่
กฎหมายกำหนดโดยได้รับเงินเดือนในระหว่างลา
- (6) เงินค่าอาหารทำการนอกเวลา
- (7) เงินท้าวัด:เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- (8) ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการทั้งในและต่างประเทศ
- (9) เบี้ยประชุมกรรมการต่างๆ
- (10) รถประจำตำแหน่ง
- (11) การติดตั้งโทรศัพท์ ณ บ้านพักของบุคลากรบางกลุ่ม

การจูงใจ

การบริหารเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีกำลังใจในการทำงาน มีความรับผิดชอบสามารถทำ
าให้บรรลุเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้นขึ้นอยู่กับสิ่งจูงใจที่มีอยู่ในหน่วยงาน แนว
ความคิดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติได้แสดงความรู้ความสามารถเพื่อดำเนินกิจการ
ต่าง ๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้จึงมีบทบาทสำคัญยิ่งในการบริหารงาน

ความหมายของการจูงใจ

สมพงษ์ เกษมสิน (2521:302) ได้ให้ความหมาย การจูงใจหมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีได้ทั้งจากภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เอง แต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ (needs)

พุทธทรัพย์ มณีศรี (2530:114) ได้ให้ความหมาย การจูงใจ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่วางไว้

ประเภทของการจูงใจ

การจูงใจอาจแยกออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1. การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง การที่บุคคลได้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนกระทำ เป็นการกระทำด้วยความเต็มใจ พอใจ และมุ่งที่จะบรรลุความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำนั้น ความสำเร็จในสิ่งที่ตนกระทำนี้เป็นรางวัล (Rewards) สำหรับตนเอง การจูงใจนี้เกิดขึ้นจากภายในของบุคคลนั่นเอง ไม่ใช่เพราะหวังผลประโยชน์อย่างอื่นหรือถูกบังคับให้กระทำ เช่น บุคคลบางคนเล่นดนตรี หรือวาดภาพด้วยใจรัก ด้วยไม่ได้หวังผลในด้านเงินทองหรือสิ่งตอบแทนอย่างอื่น ดังนั้น หากผู้บังคับบัญชามอบหมายงานให้กระทำในสิ่งที่บุคคลผู้นั้นได้เห็นคุณค่าในสิ่งที่ตนกระทำอยู่แล้ว งานนั้นก็จะบรรลุเป้าหมายทั้งขององค์การและของบุคคลผู้นั้นด้วย

2. การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) เป็นการจูงใจโดยมีผลประโยชน์อื่นหรือมีสิ่งตอบแทนให้ หรือเป็นการบังคับให้บุคคลกระทำ ซึ่งอาจจำแนกการจูงใจภายนอกได้เป็น 2 ชนิด คือ

2.1 การจูงใจในทางบวก (Positive Motivation) หรือการจูงใจแบบใช้ไม้จิ้มฟัน (Carrot Approach) หรือการจูงใจโดยการให้รางวัล การจูงใจประเภทนี้เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานโดยให้สิ่งตอบแทน เช่น การให้รางวัล การให้บำเหน็จความชอบ หรือโดยการส่งเสริมและให้กำลังใจในการทำงาน เช่น การยกย่องสรรเสริญ หรือชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ผลดี เป็นต้น

2.2 การจูงใจในทางลบ (Negative Motivation) หรือการจูงใจแบบใช้ไม้แข็ง (Stick Approach) หรือการลงโทษ (Punishments) เป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติโดยใช้วิธีการตรงกันข้ามกับวิธีแรก กล่าวคือจะใช้วิธีการขู่บังคับหรือการลงโทษ เช่น การลงโทษทางวินัย การตักเตือน เป็นต้น แม้ว่าการจูงใจแบบนี้จะได้ผลน้อยกว่าวิธีแรก แต่หากการลงโทษทางวินัยหรือการตักเตือนกระทำโดยการชี้แจงให้ผู้ถูกสั่งความผิด ให้เข้าใจในความผิดที่ได้กระทำและยอมรับในความผิดนั้น ก็จะเป็นการจูงใจที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นต่อไปได้

ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีการจูงใจของอับราฮัม มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ เป็นทฤษฎีที่จัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) โดยมีสมมติฐานที่ว่า

1. มนุษย์มีความต้องการ และไม่เคยถึงจุดของความพอใจ นอกจากในระยะเวลาอันสั้น เมื่อได้รับการตอบสนองของความต้องการหนึ่งแล้ว ความต้องการอื่นก็จะเข้ามาแทน เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด

2. เมื่อความต้องการอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการนั้นจะไม่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นที่เป็นตัวกระตุ้นหรือเป็นแรงจูงใจ

3. เมื่อลำดับขั้นของความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจะเป็นสิ่งเร้าให้มีการตอบสนองต่อไป

มาสโลว์ได้จัดลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์เป็นระดับ ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อความอยู่รอดของมนุษย์ เช่น อาหาร อากาศหายใจ น้ำดื่ม เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการขั้นต่อไป คือความต้องการความปลอดภัย ซึ่งรวมถึงความต้องการความมั่นคง (Security) ด้วยความต้องการดังกล่าว ได้แก่ ความปลอดภัยจากภัยอันตรายต่าง ๆ ความปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ ความมั่นคงในทางเศรษฐกิจ และความมั่นคงในอาชีพ

3. ความต้องการทางสังคมและความรัก (Belongongness and Love Needs) เมื่อความต้องการของร่างกายและความต้องการความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการทางสังคมและความรัก หมายถึง ความต้องการเข้ามีส่วนร่วมในสังคม ความต้องการให้สังคมยอมรับในความสำเร็จของตน ความต้องการมีพวก ความต้องการมิตรภาพ ความรัก และความต้องการความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

4. ความต้องการความยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึง ความต้องการให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรู้ มีความสามารถ มีความสำเร็จ รวมทั้งได้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ได้รับการยกย่องนับถือ ได้รับคำสรรเสริญ มีเกียรติและมีชื่อเสียง และมีความเด่นในสังคม

5. ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต (Nees for Self-Actualization) เป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ ความต้องการขั้นนี้เป็นสิ่งที่ต้องการจะทำหรือต้องการจะเป็นมากที่สุด ซึ่งแตกต่างกันไประหว่างบุคคล คนบางคนปรารถนาที่จะเป็นนักกีฬาชื่อดัง บางคนอยากเป็นจิตรกรหรือเป็นนักประดิษฐ์ เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจของเฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Federick Herzberg) เฮอริชเบิร์ก ได้พัฒนาทฤษฎีการจูงใจโดยการวิจัย เรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจแบบสองปัจจัย (Two- Factor Motivation Theory) เฮอริชเบิร์ก มีความเชื่อว่าพนักงานมีความต้องการอยู่ 2 ประเภทซึ่งเป็นอิสระต่อกันและมีผลกระทบต่อพฤติกรรมที่แตกต่างกัน เขากล่าวว่าความไม่พอใจจะเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมของงานในขณะที่ความพอใจจะเกิดขึ้นจากลักษณะของงานนั้น

ลักษณะสองปัจจัยของเฮอริชเบิร์ก มีดังนี้ คือ

ก. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจ หรือเรียกว่า "สุขลักษณะปัจจัย"(Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย

1. นโยบายและการบริหารงาน (Policies and Administration)
2. การบังคับบัญชา (Supervision)
3. สภาพการทำงาน (Working Condition)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relation)
5. ค่าจ้าง สถานภาพ และความมั่นคง (Money, Status, Security)

การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ดีขึ้นของปัจจัยดังกล่าวข้างต้นนี้ จะทำให้ความไม่พอใจลดน้อยลง แต่ไม่มีผลทำให้เกิดมีความพอใจมากขึ้น

ข. ปัจจัยที่เกิดขึ้นจากความพอใจ หรือเรียกว่า "ปัจจัยจูงใจ" (Motivation Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จของงาน (Achievement)
2. การยกย่องนับถือ (Recognition)
3. งานที่ท้าทาย (Challenging Work)
4. ความรับผิดชอบ (Responsibility)
5. ความเจริญเติบโตและการพัฒนา (Growth and Development)

การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีของปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้เกิดความพอใจมากขึ้น ซึ่งเป็นแรงจูงใจให้ปฏิบัติงานดีขึ้นและปฏิบัติงานจนสุดความสามารถ

จากทฤษฎีการจูงใจของเฮอริซเบิร์กนี้ หากองค์การได้จัดสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือสุขลักษณะปัจจัยให้เหมาะสม ซึ่งทำให้พนักงานมีความไม่พอใจน้อยลงและในขณะเดียวกันก็เร่งเสริมสร้างปัจจัยจูงใจ พนักงานก็จะทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจ และกำลังความคิด ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทฤษฎีการจูงใจของดักลาส แม็กเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แม็กเกรเกอร์ ได้ชี้ให้เห็นถึงความขัดแย้งของสมมติฐานที่ฝ่ายบริหารมีต่อพนักงาน ที่ว่าพนักงานเป็นคนที่ตั้งใจทำงานและไม่ตั้งใจทำงาน ทฤษฎีการจูงใจของแม็กเกรเกอร์เป็นที่รู้จักกันว่า "ทฤษฎี X และทฤษฎี Y"

สมมติฐานของทฤษฎี X มีดังนี้ คือ

1. คนส่วนใหญ่ไม่ชอบทำงาน และพยายามหลบเลี่ยงเท่าที่จะทำได้
2. คนส่วนใหญ่ไม่มีความกระตือรือร้น มีความต้องการที่จะรับผิดชอบน้อยลงและชอบที่จะถูกบังคับ
3. คนส่วนใหญ่มีความสามารถทางด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การน้อย
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยเท่านั้น

5. คนส่วนใหญ่จะต้องถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดบ่อยครั้งที่จะต้องใช้อำนาจบังคับเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

แม็กเกรเกอร์ ให้ทรรศนะว่าข้อสมมติฐานดังกล่าวข้างต้นกำลังจะสาบสูญไปจากสังคมปัจจุบันนี้แล้ว เพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมที่ดีต่อพนักงานให้มีความพึงพอใจในการทำงาน

สมมติฐานของทฤษฎี Y มีดังนี้ คือ

1. งานก็เหมือนกับธรรมชาติหรือการเล่น หากสภาพการทำงานเป็นที่น่าพอใจ
2. การควบคุมตนเองจะขาดเสียไม่ได้ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ
3. ความสามารถในด้านความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหาขององค์การนี้เมื่ออยู่เกือบทุกคน
4. การจูงใจจะเกิดขึ้นเพื่อสนองระดับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความต้องการความยกย่อง และความสำเร็จสมหวังในชีวิต พอ ๆ กับความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัย

5. คนสามารถสั่งการด้วยตนเองและมีความคิดริเริ่มในการทำงาน หากได้รับการจูงใจที่ถูกต้อง

แม็กเกรเกอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่า การจูงใจคนให้ทำงานนั้น ผู้บริหารควรจะใช้ทฤษฎี Y เพราะทฤษฎี Y เป็นการมองคนในแง่ดี เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชาได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ การใช้ทฤษฎี Y จะจูงใจคนได้มากกว่าการใช้ทฤษฎี X แต่ทั้งนี้มิได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง

การนำทฤษฎีการจูงใจมาใช้ในการบริหารงานบุคคล

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ ชี้ให้เห็นว่าความต้องการอันดับแรกของมนุษย์คือความต้องการทางร่างกายหรือความต้องการขั้นพื้นฐาน ดังนั้น ผู้บริหารที่ต้องการทำให้บุคคลในองค์การมีความพอใจและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องหาทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลในองค์การด้านนี้ก่อน ทั้งนี้ โดยการกำหนดอัตราค่าจ้างหรือเงินเดือนที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อที่จะให้บุคคลในองค์การนำค่าจ้างหรือเงินเดือนที่ได้รับไปใช้สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานก่อน เช่น ปัจจัย 4 คือ อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย และยารักษาโรค เป็นต้น

นอกจากนี้ยังต้องจัดสวัสดิการและประโยชน์อื่น ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการสนองตอบความต้องการทางร่างกายเสริมด้วย อย่างไรก็ตาม การสนองตอบความต้องการทางร่างกายเพียงอย่างเดียว ไม่เพียงพอที่จะจูงใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ผู้บริหารยังต้องพยายามหาทางที่จะสนองตอบความต้องการขั้นต่อไป เช่น การให้บำเหน็จบำนาญ การประกันสุขภาพ และการประกันชีวิต เพื่อสนองตอบความต้องการความปลอดภัย การมอบหมายให้ทำงานร่วมกัน หรือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันเพื่อสนองตอบความต้องการทางสังคมและความรัก การให้บำเหน็จความชอบเป็นพิเศษหรือการให้ค่าตอบแทนพิเศษเพื่อสนองตอบความต้องการความยกย่อง สำหรับความต้องการลำดับสูงสุดตามทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ คือ ความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิตนั้น แม้ว่าจะเป็นการสนองตอบที่ยากที่สุด แต่ผู้บริหารก็อาจทำได้โดยการส่งเสริมให้กำลังใจ หรือมอบหมายให้ทำงานที่บุคคลผู้นั้นพอใจ เป็นต้น

ทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์ก อาจเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ได้ กล่าวคือ สรุปลักษณะปัจจัย ซึ่งได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าจ้าง สถานภาพและความมั่นคงนั้นเปรียบเทียบกับความต้องการในระดับต่ำ คือ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัย และความต้องการทางสังคมและความรัก ส่วนปัจจัยจูงใจ ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จของงาน การยกย่องนับถือ งานที่ท้าทาย ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตและการพัฒนานั้นเปรียบเทียบกับความต้องการระดับสูง คือ ความต้องการความยกย่อง และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต แต่เฮอริชเบิร์กได้ชี้ให้เห็นว่าสรุปลักษณะปัจจัยหรือสภาพแวดล้อมทางวัตถุไม่มีผลหรือมีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลในองค์การมากนัก แต่ปัจจัยจูงใจหรือสภาพแวดล้อมทางจิตเจ้านั้น เฮอริชเบิร์กเห็นว่าเป็นส่วนสำคัญในการจูงใจมากที่สุด การนำทฤษฎีการจูงใจของเฮอริชเบิร์กมาใช้ในการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารจึงควรมานำมาใช้กับบุคคลหรือกลุ่มบุคคล หรือกลุ่มอาชีพที่มีฐานะความเป็นอยู่ที่สูงพอควรแล้ว

ทฤษฎีการจูงใจของแม็กเกรเกอร์ หรือ ทฤษฎี X และทฤษฎี Y นั้นอาจเปรียบเทียบกับทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์และของเฮอริชเบิร์กได้ กล่าวคือ ข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y เกี่ยวกับความต้องการด้านสังคมและความรัก ความต้องการยกย่อง และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต ตลอดจนการควบคุมตนเอง และการมีความคิดริเริ่มนั้นเปรียบเทียบกับความต้องการ

การในระดับสูงของทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ และปัจจัยจูงใจตามทฤษฎีการจูงใจของ
เฮอริชเบิร์ก การนำทฤษฎีการจูงใจของแม็กเกรเกอร์มาใช้ในการบริหารงานบุคคลก็ขึ้นอยู่กับ
ลักษณะของผู้บริหาร หากผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคคลในองค์การไม่มีข้อดีเลยตามข้อสมมติฐาน
ของทฤษฎี X แล้ว ก็ไม่จำเป็นที่จะต้องใช้การจูงใจ เว้นแต่ในระดับสนองตอบความต้องการทาง
ร่างกายและความต้องการความปลอดภัยเท่านั้น แต่หากผู้บริหารเชื่อว่าบุคคลในองค์การมีข้อดี
ตามข้อสมมติฐานของทฤษฎี Y แล้ว ผู้บริหารก็อาจจูงใจโดยการมอบหมายงานที่ต้องใช้ความคิด
ริเริ่มและงานท้าทายความรู้ความสามารถให้ทำ ตลอดจนส่งเสริมให้บุคคลในองค์การมีความ
รับผิดชอบต่อตนเองมากขึ้น แต่ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าละเลยต่อการควบคุมงานโดยสิ้นเชิง

จากทฤษฎีการจูงใจทั้ง 3 ทฤษฎี ดังที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าทุกทฤษฎีก็ได้นับถึง
เรื่องความต้องการของมนุษย์ แม้ว่ามนุษย์มีพฤติกรรมด้านความต้องการที่คล้ายคลึงกัน นั่นก็คือ
ประสงค์ที่จะได้รับการสนองตอบความต้องการของตนเอง แต่ความต้องการของแต่ละบุคคลก็แตกต่าง
กันไปตามความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งแตกต่างกันทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ความ
นึกคิด การรับรู้ และความเข้าใจ นอกจากนี้ ยังแตกต่างกันออกไปตามประสบการณ์ของแต่ละ
บุคคล รวมทั้งแตกต่างตามวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมที่บุคคลผู้นั้นได้รับด้วย เมื่อความต้องการของ
แต่ละบุคคลแตกต่างกัน ผู้บริหารจึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การจูงใจที่แตกต่างกันออกไปเพื่อให้
เหมาะสมกับแต่ละบุคคลหรือให้เหมาะสมกับกลุ่มบุคคลส่วนใหญ่ในองค์การนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลที่
ถูกจูงใจมีความพอใจ และพร้อมที่จะปฏิบัติงานและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (อ้างใน
พุทธทรัพย์ มณีศรี 2530:115-120)

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตลอด จรูญรัตน์ (2514) ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของเทศบาลนครกรุงเทพมหานครในสองประเด็น คือ การจัดหน่วยงานบริหารบุคคลอย่างไร มีปัญหาอย่างไรบ้าง กับการบริหารบุคคลแต่ละขั้นตอนเป็นอย่างไร พบว่า ในประเด็นแรกมีหน่วยงานบริหารบุคคลที่ ควบคุมเทศบาลมากเกินไป คือระดับส่วนย่อยสองหน่วย และส่งภูมิภาค 1 หน่วย ซึ่งแต่ละหน่วยจัดเป็นรูปคณะกรรมการ ประกอบด้วยบุคคลมากเกินไปและมีจำนวนมากที่ไม่มีความรู้ทั้งในเรื่องเทศบาล และการบริหารบุคคลสมัยใหม่

สมิคร หนูไพโรจน์ (2518:211) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนาคาได้พบว่า การเลือกและการแต่งตั้งครูใหญ่ ไม่มีส่วนร่วมในการดำเนินการเลย ทางจังหวัดหรือทางอำเภอจะเป็นผู้ส่งครูมาให้ได้หรือไม่ก็ตาม ทางโรงเรียนจะต้องยอมรับเอาไว้ นอกจากนั้น ยังมีการเล่นพรรค เล่นพวก ทำให้ขาดความยุติธรรมและความเสมอภาคในการสรรหา

สุวิธ แก้วเกษ (2518:59-60) ได้ศึกษาเรื่องการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครในการบริหารงานบุคคล พบว่ามีปัญหาด้านสวัสดิการต่าง ๆ การพิจารณาความดีความชอบของครู ต้องการให้จัดในรูปคณะกรรมการ ไม่ควรให้ครูใหญ่ตัดสินใจเพียงผู้เดียว หน่วยงานชั้นสูงควรเลิกใช้วิธีการเรียกครูไปทำงานที่เขตหรือกรมกอง เพราะทำให้โรงเรียนขาดครูปีละจำนวนมากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นนักวิชาการ มีความเห็นว่าความก้าวหน้าในเรื่องขั้นและตำแหน่งน้อยมาก ควรมีการปรับปรุงแก้ไข

อภิรักษ์ พาหะมาก (2519:128) ได้ศึกษาเรื่อง เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคใต้ พบว่า การสรรหาคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนี้ยังไม่มีวางแผนการสรรหาและคัดเลือกครู วิธีการที่ใช้อยู่ คือวิธีประกาศรับสมัคร ๕ ส่วนงานศึกษาธิการ ปัญหาที่ผู้บริหารส่วนใหญ่มองเห็นว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด ได้แก่การ

ที่ทางโรงเรียนได้ครูไม่ตรงตามสาขาวิชาเอกที่ทางโรงเรียนต้องการ กับปัญหาที่ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่โรงเรียนที่ต้องการครูไม่ค่อยมีโอกาสเข้าร่วมในการสรรหาและคัดเลือกครู

อมร วิชัยดิษฐ์ (2519) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ พบว่า ปลัดอำเภอในภาคใต้มีขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานดี มีความพึงพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงานและความยุติธรรมจากผู้บังคับบัญชา มีทัศนคติที่ดีในเรื่องอาชีพนี้ ทำให้มีชื่อเสียงได้รับการยกย่องในสังคม มีความมั่นคงก้าวหน้าในราชการ มีความรู้สึกดีต่อสภาพแวดล้อม จากการวิจัยทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญที่ควรจะต้องรีบแก้ไข เพื่อให้ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ดีขึ้น คือการได้มีการผลัดเปลี่ยนหน้าที่การงานกันทำ ระหว่างปลัดอำเภอด้วยกัน กิจการระบบอุปถัมภ์หรือระบบการเล่นพรรคเล่นพวกในวงราชการให้หมดสิ้นไป ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นหลักที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา แก้ไขด้านการเงินรายได้วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สวัสดิการให้เพียงพอกับความต้องการและดีขึ้น ควรให้ความรู้ในด้านขนบธรรมเนียมประเพณีและวัฒนธรรม ศาสนา ภาษาท้องถิ่น เพื่อจะได้เข้าถึงประชาชนได้เป็นอย่างดี สิ่งต่าง ๆ ที่มีส่วนทำลายขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้ ซึ่งได้เสนอแนะเป็นแนวทางพิจารณาแก้ไขปรับปรุงนั้น ก็เพื่อที่จะทำให้บังเกิดผลดีต่อการปฏิบัติงานของปลัดอำเภออันจะเป็นประโยชน์ต่อทางราชการต่อไป

สมบูรณ์ คุปตภากร (2526) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารสอนศาสนาอิสลาม ปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2 พบว่า ปัญหาที่พบในการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลามในเขตการศึกษา 2 คือการให้ได้มาซึ่งบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดประชาสัมพันธ์ บุคลากรขาดคุณสมบัติ ความล่าช้าในการบรรจุ และบุคลากรมีจำนวนไม่สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน ด้านการบำรุงรักษาบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับการขาดการสนใจให้บุคลากรมีกำลังใจทำงาน ไม่มีความยุติธรรมในการพิจารณา เลื่อนขั้นเงินเดือนสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับไม่เหมาะสม และการบริหารไม่เป็นธรรม ด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารขาดความรู้ด้านการบริหาร โรงเรียนชาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีการอบรมพิเศษบุคลากรใหม่ ขาดการ

นี้เทศงาน และบุคลากรขาดความสนใจในการศึกษาเพิ่มเติม ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน มีปัญหาเกี่ยวกับบุคลากรที่พ้นจากงานแล้ว ไม่มีความผูกพันกับโรงเรียน ผู้บริหารไม่เป็นที่พึ่งของบุคลากร ขาดความเข้าใจอันดีระหว่างโรงเรียนกับบุคลากรที่ต้องพ้นจากงาน

บุญศรี แลสันกลาง (2527:จ-ฉ) ได้ศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาและข้าราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัดในภาคใต้ พบว่า .

การแบ่งหน่วยงานทางการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นด้วยน้อยที่สุดกับการแบ่งหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดในปัจจุบัน

ความสัมพันธ์ของหน่วยงานทางการศึกษาระดับจังหวัดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่าหน่วยงานทางการศึกษาในจังหวัดมีการประสานงานกันน้อย

ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารการศึกษาพบว่า มีปัญหาในหน่วยงานทางการศึกษาทำงานซ้ำซ้อนกัน และไม่มีประสิทธิภาพ

ประเวศ กางทอง (2527:63-66) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สาเหตุการกระทำผิดทางวินัยของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา พ.ศ.2523 ผลการวิจัย พบว่า กรณีข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทำผิดศึกษาธิการ กระทำผิดวินัยมากที่สุด ได้แก่ กรณีไม่ปฏิบัติตามระเบียบแผนแผนของทางราชการ รองลงมา ได้แก่ การกระทำอันได้ชื่อว่าประพฤติชั่ว

สำหรับสาเหตุการกระทำผิดทางวินัย ในกรณีไม่อุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการมากที่สุด ได้แก่ สาเหตุเนื่องจากปัญหาทางอารมณ์ เศรษฐกิจ สังคม รองลงมา ได้แก่สาเหตุที่เกิดจากการขาดขวัญและกำลังใจ

ส่วนสาเหตุการกระทำผิดทางวินัยโดยสรุป พบว่า สาเหตุที่ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทำผิดทางวินัยมากที่สุด ได้แก่ สาเหตุที่เกิดจากความไม่เข้าใจระเบียบแบบแผน รองลงมา ได้แก่ สาเหตุที่เกิดจากการขาดขวัญและกำลังใจ สาเหตุที่เกิดจากการเข้าใจว่าตนเองไม่ได้รับความเป็นธรรม สาเหตุเนื่องจาก ปัญหา

อารมณ์ เศรษฐกิจ สังคม สาเหตุที่เกิดจากความประมาทเลินเล่อ คึกคะนอง สาเหตุที่เกิดจากการจูงใจทุจริต และสาเหตุที่เกิดจากความไม่รู้เท่าไม่ถึงการณ์

ระดับโทษที่ข้าราชการครู โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาได้รับ พบว่าเป็นโทษตัดเงินเดือน มากที่สุด คือมีถึงร้อยละ 55.337 โทษไล่อออกร้อยละ 6.796 โทษให้อออกร้อยละ 5.825 และโทษที่มีน้อยที่สุด คือโทษปลดออก มีร้อยละ 0.970

ระดับโทษเมื่อแยกตามกรณีความผิด พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ได้รับโทษ ไล่ออก กระทำความผิดในกรณีไม่อุทิสเวลาของตนให้แก่ราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการ มากที่สุด

อดุลย์ วราเอกศิริ (2528:จ,ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การกระทำผิดทางวินัย ของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ระหว่างปี 2525 - 2526 พบว่า

1. ลักษณะความผิดวินัย ที่กระทำผิดมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ
ลักษณะที่ 16 กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว
ลักษณะที่ 9 ไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบ และแบบธรรมเนียมของทางราชการ
ลักษณะที่ 10 ไม่อุทิสเวลาของตนให้แก่ทางราชการละทิ้งหน้าที่ราชการ
2. ระดับโทษตัดเงินเดือนมีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ระดับโทษภาคทัณฑ์
3. เพศชาย กระทำผิดมากกว่าเพศหญิง เพศชายลักษณะความผิดที่พบมากที่สุด คือ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รองลงมา ได้แก่ ไม่ถือปฏิบัติตาม ระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ ส่วนเพศหญิง กระทำผิด ไม่อุทิสเวลาของตนให้แก่ทางราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการมีมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ
4. อายุราชการ ระหว่าง 1-5 ปี กระทำผิดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ อายุราชการระหว่าง 6-10 ปี โดยอายุราชการระหว่าง 1-5 ปี และ 6-10 ปี ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุดคือ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รองลงมา ได้แก่ ไม่อุทิสเวลาของตนให้แก่ทางราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการ
5. ระดับตำแหน่ง ข้าราชการครู ระดับ 3-5 มีการกระทำผิดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ระดับ 1-2 ข้าราชการครูระดับ 1-2 ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุดคือ การไม่อุทิสเวลาของ

ตนาให้แก่ทางราชการละทิ้งหน้าที่ราชการ รองลงมา ได้แก่ กระทำการอันได้ชื่อว่าประพฤติชั่ว ส่วนข้าราชการระดับ 3-5 กระทำการอันได้ชื่อว่าประพฤติชั่ว มากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบและธรรมเนียมของทางราชการ

6. วุฒิทางการศึกษา ผู้มีวุฒิทางการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี กระทำผิดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ผู้มีวุฒิทางการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ผู้มีวุฒิทางการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุดคือ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รองลงมา ได้แก่ ไม่อุทิศเวลาของตนให้แก่ราชการละทิ้งหน้าที่ราชการ

ส่วนผู้มีวุฒิทางการศึกษา ปริญญาตรีขึ้นไป ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุด คือ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รองลงมา ได้แก่ ไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบและแบบธรรมเนียมของทางราชการ

7. ตำแหน่งผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา กระทำผิดมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา ตำแหน่งผู้สอนในหน่วยงานทางการศึกษา ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุดคือ กระทำการอันได้ชื่อว่าเป็นผู้ประพฤติชั่ว รองลงมา ได้แก่ ไม่อุทิศเวลาของตนให้แก่ทางราชการ ละทิ้งหน้าที่ราชการ ส่วนตำแหน่งผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา ลักษณะความผิดที่พบมากที่สุด คือ ไม่ถือปฏิบัติตามระเบียบ และแบบธรรมเนียม ของทางราชการ รองลงมา ได้แก่ ไม่สนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ไม่เอาใจใส่ไม่ระมัดระวัง รักษาประโยชน์ของทางราชการ

8. สาเหตุของการทำผิดวินัยขั้นร้ายแรงของข้าราชการครูสังกัดกรมสามัญศึกษา ได้แก่ ความไม่เข้าใจระเบียบต่าง ของทางราชการ ปัญหาทางเศรษฐกิจ เจตนากระทำผิด ขาดคุณธรรมศีลธรรมความส่อหล่งต่ออบายมุข ปัญหาทางอารมณ์และสังคม โอกาสเปิดช่องส่อใจและการประพฤติปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา

เจษฎา อรุณพัฒน์พงศ์ (2528:ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปฏิบัตินโยบายสำหรับ จังหวัดชายแดนภาคใต้: ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดนราธิวาส สรุปผลการศึกษาได้ว่า ความซับซ้อนของการบริหารในแต่ละโครงการนั้นมีลักษณะที่เหมือนกัน คือ เมื่อนโยบายแปลงเป็นแผนงานและโครงการแล้ว จะส่งให้ไหลเข้าสู่โครงสร้างระบบราชการแบบเดิม โดยผ่านกระทรวง ทบวง กรม กองทัพ จังหวัด อำเภอ ตำบล จนถึงหมู่บ้าน ดังนั้นผลที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะต่อเนื่องออกไป ย่อมขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ที่เกิดจากการประนีประนอมระหว่างกลุ่มข้าราชการกลุ่มผล-

ประโยชน์ และกลุ่มผู้นำชาวบ้านเป็นสำคัญ เมื่อเปรียบเทียบระหว่าง 3 กลุ่มแล้วจะเห็นว่ากลุ่มข้าราชการมีอำนาจการต่อรองสูงสุด ประกอบกับสถานการณ์จังหวัดชายแดนภาคใต้ มีการก่อการร้ายทุกรูปแบบ ยิ่งเพิ่มความสำคัญให้แก่กลุ่มข้าราชการอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ และยังพบว่ากลุ่มข้าราชการบางกลุ่มได้แสวงผลประโยชน์ในลักษณะที่เป็นกระบวนการอย่างเป็นระบบสามารถที่จะสร้างสถานการณ์และระงับสถานการณ์ตามแต่ที่ตนต้องการจะให้เป็นไป

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล สำนักงานเลขาธิการกรม กรมพลศึกษา ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลในวิทยาลัยพลศึกษา โดยสรุป ผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา เกือบทั้งหมดมีความเห็นว่า ในเรื่องหลักการบริหารงานบุคคล นั้นได้ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล โดยในการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการของการบริหารงานบุคคล คิดว่าตนได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามหลักการที่ถูกต้องแล้ว และผู้อำนวยการวิทยาลัยพลศึกษา เกือบครึ่งหนึ่งมีความเห็นว่าการเจ้าหน้าที่สำนักงานเลขาธิการกรม ได้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลยังไม่ดีเท่าที่ควรยังมีสิ่ง ที่ควรปรับปรุงในหลาย ๆ ด้าน สาเหตุอาจเนื่องมาจาก ตัวเจ้าหน้าที่เองเจ้าหน้าที่ยังมีน้อย ขาดความร่วมมือในการทำงาน ขาดการริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ศูนย์ เสาเข็มศักดิ์ (2528:44-45) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสวัสดิการในโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า

1. ครูมีความพึงพอใจปานกลางต่อสวัสดิการโรงเรียนโดยมีความพึงพอใจน้อยต่อสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ ส่วนด้านอื่น ๆ มีความพึงพอใจปานกลาง
2. ครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความพึงพอใจปานกลางต่อสวัสดิการโรงเรียน โดยครูโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดเล็กมีความพึงพอใจน้อยต่อสวัสดิการด้าน เศรษฐกิจ ส่วนครูโรงเรียนขนาดกลางมีความพึงพอใจมากต่อสวัสดิการด้านความสะดวกสบาย
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจปานกลางต่อสวัสดิการโรงเรียนโดยผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจมากต่อสวัสดิการด้านการศึกษา และด้านความสะดวกสบาย ส่วนครูผู้สอนมีความพึงพอใจน้อยต่อสวัสดิการด้านเศรษฐกิจ
4. ครูชายและครูหญิง มีความพึงพอใจปานกลางต่อสวัสดิการโรงเรียนโดยทั้งครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจน้อยต่อสวัสดิการด้านการศึกษา แต่ครูชายมีความพึงพอใจมากต่อ

สวัสดิการด้านความสะดวกสบาย

5. ครูโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการโดยรวม และสวัสดิการแต่ละด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

6. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน มีความพึงพอใจต่อสวัสดิการโดยรวม และสวัสดิการแต่ละด้านในโรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารโรงเรียนมีความพึงพอใจมากกว่าครูผู้สอนทุกด้าน

7. ครูชายและครูหญิงมีความพึงพอใจต่อสวัสดิการด้านสวัสดิการด้านเศรษฐกิจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 ส่วนสวัสดิการด้านอื่น ๆ และสวัสดิการโดยรวม มีความพึงพอใจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูชายมีความพึงพอใจมากกว่าครูหญิงทุกด้าน

จกฤษฎณ์ นรนิติผดุงการ และคณะ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การปกครองท้องถิ่นที่ต่างวัฒนธรรม:สถานการณ์ในบริเวณ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้และแนวทางแก้ไข สรุปได้ว่าสถานการณ์ทุก ๆ ด้านของ 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ตั้งแต่อดีตมามีแนวโน้มและความเป็นไปดีขึ้นจากจุดที่เสื่อมโทรมอย่างมาก คาดหวังว่าจะมีแรงผลักดันให้ดีขึ้นไปอีกและควรจะอยู่ในสภาพที่น่าพอใจอย่างมาก แต่ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขบางประการ เงื่อนไขดังกล่าวได้แก่ การที่รัฐบาลไม่เปลี่ยนท่าทีและนโยบายที่กระทำได้ผลอยู่แล้วไปสู่แนวทางเดิมซึ่งเคยเลือกเดินก่อนที่สถานการณ์จะดีขึ้น รัฐบาลจะต้องไม่ละเลยความพยายามที่ท้ออยู่และทำให้ต่อเนื่องจนบรรลุผล และที่สำคัญคือความไม่แน่นอนนโยบายซึ่งอาจจะเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนรัฐบาลหรือผู้บริหารในระดับสูงหรือเกิดจากการขัดแย้งกันเองระหว่างผู้นำของทางราชการ และโดยเหตุผลทางการเมืองพยายามจะยกเลิกสิ่งที่ทำได้ผลอยู่แล้ว เพื่อลดชื่อเสียงหรือผลงานของผู้ที่ได้รับความเคารพนับถือหรือนิยมชมชอบในความคิดและสามารถจากประชาชน

ชัตติยา กรรณสูต (2531) ได้ศึกษาเรื่อง ปัญหาและทางออกเพื่อการบริหารงานบุคคลในราชการไทย ผลการศึกษา พบว่า

ปัญหาด้านกลไกกระบวนการการบริหารงานบุคคล มีปัญหาสำคัญ ได้แก่

1. กระบวนการการบริหารงานบุคคลในขั้นตอนสำคัญยังไม่เหมาะสมด้าน

1.1 การสรรหาคัดเลือกยังไม่ทันเหตุการณ์ การใช้วิธีการสรรหาแบบดั้งเดิม เช่นการปิดประกาศไว้ที่สำนักงานหรือการคัดเลือกโดยการสอบความรู้ทางวิชาการเท่านั้นยังไม่พอ เพียงที่จะทำให้ได้คนที่มีความสามารถได้

1.2 การบรรจุแต่งตั้งยังไม่เหมาะสม ปัญหาสำคัญในขั้นตอนนี้ คือ การทดลองปฏิบัติราชการ 6 เดือน สำหรับทุกตำแหน่งยังไม่เหมาะสมและส่วนใหญ่แล้วผู้บังคับบัญชามักไม่เอาจริงเอาใจต่อการประเมินในขั้นตอนนี้ เมื่อผ่านขั้นตอนนี้แล้วยากที่จะคัดออก

1.3 การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งยังขาดหลักเกณฑ์ การพิจารณาความดีความชอบเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน 2 ขั้น เป็นกรณีพิเศษ มักเกิดปัญหาความขัดแย้งไม่พอใจทั้งกับผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ในระดับเดียวกัน

2. การพัฒนาบุคคลยังไม่ครบวงจร ปัญหาสำคัญในเรื่องการพัฒนา คือ การขาดแผนพัฒนาบุคลากรที่ควบคู่ไปกับแผนอัตรากำลังในลักษณะที่สัมพันธ์กับแผนงาน จึงทำให้ไม่ได้เลือกสรรผู้ที่เหมาะสมมาพัฒนา ขาดการนำเอาวิธีการพัฒนาต่าง ๆ รวมทั้งเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาถ่ายทอดให้ใช้แก้ปัญหาในการทำงานได้จริง รวมทั้งขาดการประเมินผลที่ได้มาตรฐานและเป็นระบบในกรณีที่มีการประเมินผล อยู่บ้างก็มิได้นำผลที่ได้มาใช้ในการกระบวนการบริหารบุคคลอื่น ๆ อย่างจริงจัง

ปัญหาด้านตัวบุคคลและพฤติกรรม องค์ประกอบสำคัญ ได้แก่

1. ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการไม่ถูกต้อง ประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการในระบบราชการมีมากถึง 58 ประเภท ในจำนวนนี้มี 39 ประเภท ที่ข้าราชการส่วนใหญ่ได้รับและในจำนวนนี้มี 9 ประเภท ที่ข้าราชการระดับสูงส่วนใหญ่ได้รับและมักจะได้รับเป็นจำนวนมาก ส่วนอีก 5 ประเภท ข้าราชการระดับต่ำส่วนใหญ่ได้รับและมักได้รับเป็นเงินน้อย

2. อิสริยาภรณ์ เหรียญตรา และรางวัลต่าง ๆ ขาดความเหมาะสม

2.1 การให้อิสริยาภรณ์และเหรียญส่วนใหญ่ไม่สามารถดึงดูดบุคลากรให้ทำ ความดีตามเจตนารมณ์ของการให้ให้ข้าราชการส่วนใหญ่โดยเฉพาะในระดับต้นและระดับกลางมักไม่สนใจในเรื่องนี้

2.2 การคัดเลือกข้าราชการดีเด่น ยังขาดการให้ความสำคัญที่จะเป็นตัวอย่างใน วงกว้าง

อาคม ใจแก้ว (2533) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง การนำนโยบายแบบปฏิบัติในพื้นที่จังหวัด
ชายแดนภาคใต้: ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ พบว่า การนำนโยบายแบบปฏิบัติในพื้นที่
จังหวัดชายแดนภาคใต้เพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้นั้นจะต้องให้ความสำคัญต่อปัจจัย 3 ประการค่อ
ไปนี้คือ ปัจจัยด้านชุมชนที่เน้นความยึดมั่นในวัฒนธรรมปัจจัยด้านนโยบายและปัจจัยด้านข้าราชการ
ระดับล่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้าราชการระดับล่างเป็นผู้เชื่อมโยงนโยบายระดับนามธรรมไปสู่ผล
การปฏิบัติระดับพื้นที่ที่เป็นรูปธรรมหากข้าราชการขาดความตั้งใจจริงไม่มีสภาวะนั้นอยู่แล้ว ถึงแม้
นโยบายจะมีความชัดเจน สอดคล้องกับสภาพปัญหาและวัฒนธรรมของพื้นที่เพียงใดก็อาจจะทำให้
นโยบายล้มเหลวได้ในที่สุด

บทที่ 3

กรอบแนวคิดและระเบียบวิธีการศึกษา

1. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา

ในการศึกษาเรื่องนี้มีขอบข่ายวัตถุประสงค์ที่เน้นหาข้ออธิบายถึงสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ (Existing conditions) ในการบริหารงานบุคคล ของระบบราชการในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ที่เป็นผลจากการกำหนดระเบียบบริหารงานบุคคลตามปกติ และระเบียบปฏิบัติที่แตกต่างจากท้องที่อื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อมุ่งหาข้อสรุปว่า ในกระบวนการบริหารงานบุคคลแต่ละด้านมีสภาพปัญหาทางการบริหาร (Administrative problems) และความต้องการด้านการจัดการบุคลากร (Personnel Management needs) อย่างไร และเนื่องจากกระบวนการบริหารงานบุคคลมีขอบข่ายและรายละเอียดกว้างขวางมาก ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงไม่ทำการศึกษาหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลที่เกิดขึ้นว่าปัญหาและความต้องการทางการบริหารงานบุคคลเหล่านั้นเกิดจากสาเหตุใด มากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีความซับซ้อนมาก แต่เป็นเพียงการศึกษาวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) เกี่ยวกับตัวแปรปัญหา "สภาพปัจจุบันด้านปัญหาและความต้องการของการบริหารงานบุคคลในเขตพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้" ซึ่งมีประเด็นหลักในกระบวนการบริหารงานบุคคล ดังนี้

1. การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง
2. การเลื่อนตำแหน่ง
3. การให้รางวัล และการลงโทษ
4. การพัฒนาบุคลากร
5. การจัดสวัสดิการ

ซึ่งอาจเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

แผนภูมิที่ 2.1 กรอบแนวคิดในการศึกษา

สภาพปัจจุบันของการบริหารงานบุคคล	
ปัญหาทางการบริหาร	ความต้องการด้านการจัดการบุคคล
ประเด็นหลัก 1. การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง 2. การเลื่อนตำแหน่ง 3. การให้รางวัล และการลงโทษ 4. การพัฒนาบุคลากร 5. การจัดสวัสดิการ	

2. คำนิยามศัพท์

1. กระบวนการบริหารงานบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคลในองค์กร นับตั้งแต่มาปฏิบัติงาน จนกระทั่งออก ในที่นี้ ได้แก่ การสรรหาบุคคลมาปฏิบัติงาน การบรรจุและแต่งตั้ง เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง รางวัลและการลงโทษ การพัฒนาบุคลากร และสวัสดิการ
2. การสรรหา การคัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้น เพื่อ เสาะแสวงหา ชักจูงให้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมทำงาน และการมอบหมายหน้าที่การงานหรือการกำหนดหน้าที่การงานให้รับผิดชอบ
3. การเลื่อนตำแหน่ง หมายถึงการที่บุคคลได้เปลี่ยนตำแหน่งในการทำงานจาก ตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือดีกว่าเดิม ซึ่งหมายความว่า จะมีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น
4. วินัยและการลงโทษ หมายถึง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ กำหนดไว้เป็นแนวทาง ให้ปฏิบัติหรือจเว้นการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อกระทำผิดทางวินัย และจะต้องได้รับโทษทาง วินัยที่กำหนดไว้
5. การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลในหน่วยงานที่บรรจุใหม่ รวมทั้งความรู้ที่ทำงานอยู่แล้ว ได้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติหรืองานที่ปฏิบัติ

หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น

6. สวัสดิการ หมายถึง สิ่งซึ่งทางราชการจัดให้ข้าราชการและลูกจ้างทั้งที่เป็นเงินหรือสิ่งของ เพื่อช่วยในการครองชีพ เพื่อทำให้เกิดความมั่นคงในการดำรงชีวิต และเป็น การบำรุงขวัญ กำลังใจของข้าราชการและลูกจ้าง

7. ผู้บริหาร หมายถึง หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งเป็นข้าราชการครูผู้ทำหน้าที่ปฏิบัติ งานด้านบริหารและดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการ ในตำแหน่งดังกล่าวของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

8. ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการครู ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครู 2 อาจารย์ 1 อาจารย์ 2 และอาจารย์ 3 ผู้ทำหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการสอนและฝ่ายส่งเสริมการสอนอยู่ใน โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

9. ลูกจ้าง หมายถึง ลูกจ้างประจำ ซึ่งทำหน้าที่เป็นนักการภารโรง พนักงาน ขับรถ เจ้าหน้าที่ในสำนักงานธุรการ และลูกจ้างชั่วคราว ได้แก่ครูสอนศาสนาอิสลาม อยู่ในโรง เรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

10. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง สถานศึกษาของรัฐที่เปิดสอนตามเวลาปกติตาม หลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น และหรือมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ในพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

10.1 โรงเรียนในเขตเมือง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่ในเขต เทศบาลเมืองยะลา ปัตตานี นราธิวาส

10.2 โรงเรียนนอกเขตเมือง หมายถึง โรงเรียนมัธยมศึกษาที่ตั้งอยู่นอก เขตเทศบาลเมืองยะลา ปัตตานี นราธิวาส

11. ศอ.บต. หมายถึง ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ เป็นหน่วย พิเศษหรือหน่วยเฉพาะกิจจัดตั้งขึ้นเพื่อแก้ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้มีประสิทธิภาพโดย จับพลัดและทันต่อเหตุการณ์

12. จังหวัดชายแดนภาคใต้ หมายถึง 5 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส สงขลา สตูล

3. วิธีการศึกษา

3.1 หน่วยวิเคราะห์ผลการวิจัย (Unit of Analysis)

คือ ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้ ประกอบด้วยข้าราชการและลูกจ้างกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส จำนวน 1,966 คน ทำการจัดเก็บข้อมูลได้ผู้บริหาร 12 คน ข้าราชการและลูกจ้าง 291 คน รวม 303 คน คิดเป็นร้อยละ 15.41

2) กลุ่มตัวอย่าง

มีรายละเอียดในการเลือกศึกษาดังนี้

1. ในการศึกษานี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกหน่วยงานของกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

2. เลือกจังหวัดโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส เนื่องจากมีลักษณะความแตกต่างทางด้านพื้นที่ ประชากร และพื้นฐานทางสังคม

3. เลือกอำเภอในแต่ละจังหวัดโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกตัวอย่างอำเภอในเขตในเมือง จำนวน 1 อำเภอ และ อำเภอชตนอกเมือง (รวมทั้งพื้นที่กันดาร และเสี่ยงภัย) จำนวน 3 อำเภอ

4. เลือกหน่วยงานใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกตัวอย่างโรงเรียนในเขตเมือง จังหวัดละ 1 โรง รวม 3 จังหวัด 3 โรง โดยเลือก โรงเรียนนอกเขตเมือง (รวมทั้งพื้นที่กันดาร และเสี่ยงภัย) จำนวน 3 โรง 3 จังหวัด รวม 9 โรง รวมหน่วยงานที่ใช้ในการศึกษาทั้งสิ้น 12 โรง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ประกอบด้วย 2 กลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

4.1. กลุ่มผู้บริหาร โดยเลือก หัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่อาจารย์ใหญ่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือผู้รักษาการในตำแหน่งดังกล่าว จำนวน 12 คน

4.2. ข้าราชการและลูกจ้าง ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) ทั้งนี้เนื่องจากลักษณะอาชีพครู-อาจารย์ ซึ่งถูกจำกัดโดยตารางสอน ทำให้ไม่สามารถให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์ได้ทั้งหมดและด้วยข้อจำกัดทางด้านเวลาของการศึกษาคั้งนี้ ทำให้ผู้ศึกษาต้องเลือกสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental Sampling) จำนวน (โปรดดูตารางที่ 3.1-3.3)

ตารางที่ 3.1 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำแนกตามจังหวัด

จังหวัด	จำนวน	ร้อยละ
ยะลา	94	32.3
ปัตตานี	99	34.0
นราธิวาส	98	33.7
รวม	291	100.0

ตารางที่ 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและลูกจ้างที่ใช้ในการศึกษา
จำแนกตามอำเภอ/กิ่งอำเภอ

อำเภอ/กิ่งอำเภอ	จำนวน	ร้อยละ
อำเภอเมืองยะลา	42	14.4
อำเภอยะหา	11	3.8
อำเภอเบตง	34	11.7
อำเภอบันนังสตา	7	2.4
อำเภอเมืองปัตตานี	55	18.9
อำเภอหนองจิก	10	3.4
อำเภอยะหริ่ง	19	6.5
กิ่งอำเภอทุ่งยางแดง	15	5.2
อำเภอเมืองนราธิวาส	39	13.4
อำเภอสุไหงโกลลก	32	11.0
อำเภอตากใบ	19	6.5
กิ่งอำเภอเจาะไอร้อง	8	1.7
รวม	291	100.0

ตารางที่ 3.3 จำนวนกลุ่มตัวอย่างข้าราชการครูและลูกจ้างที่ใช้ในการศึกษา
จำแนกตามโรงเรียน

โรงเรียน	จำนวน	ร้อยละ
โรงเรียนสตรียะลา	42	14.4
โรงเรียนยะหา	11	3.8
โรงเรียนเบตง"วีระราษฎร์ประสาน"	34	11.7
โรงเรียนนิคมพัฒนาวิทย	7	2.4
โรงเรียนเคชปัตตานียานุกูล	55	18.9
โรงเรียนยาบีบรรณวิทย	10	3.4
โรงเรียนสุววรรณพิบูลย์	19	6.5
โรงเรียนทุ่งยางแดงพิทยาคม	15	5.2
โรงเรียนนราธิวาส	39	13.4
โรงเรียนสุโหงโกลก	32	11.0
โรงเรียนตากใบ	19	6.5
โรงเรียนบุกิตบระชาอุบถัมภ์	8	1.7
รวม	291	100.0

3.3 แหล่งและที่มาของข้อมูล

- 1) ข้อมูลเอกสาร ได้แก่ข้อมูลที่ได้จากการรวบรวมศึกษาวิเคราะห์จากตำราวิชาการ เอกสารวิจัย วิทยานิพนธ์ หนังสือราชการ กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ จดหมายเวียน และคำสั่งต่าง ๆ รายงานการประชุมสัมมนาของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 2) ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ ได้แก่การรวบรวมข้อคิดเห็น ปัญหาประสบการณ์ และข้อเสนอแนะจากผู้ที่เกี่ยวข้อง คือผู้บริหารและข้าราชการครู ของหน่วยงานสังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ได้แก่จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

โดยใช้แนวคำถามสัมภาษณ์ 2 ชุด คือ

1. แนวคำถามสัมภาษณ์ผู้บริหาร 65 ข้อ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว 21 ข้อ
 - ตอนที่ 2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย 17 ข้อ
 - ตอนที่ 3 การเลื่อนตำแหน่ง 4 ข้อ
 - ตอนที่ 4 รางวัลและการลงโทษ 13 ข้อ
 - ตอนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร 6 ข้อ
 - ตอนที่ 6 สวัสดิการ 4 ข้อ
2. แนวคำถามสัมภาษณ์ข้าราชการและลูกจ้าง 71 ข้อ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัว 21 ข้อ
 - ตอนที่ 2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย 15 ข้อ
 - ตอนที่ 3 การเลื่อนตำแหน่ง 3 ข้อ
 - ตอนที่ 4 รางวัลและการลงโทษ 13 ข้อ
 - ตอนที่ 5 การพัฒนาบุคลากร 7 ข้อ
 - ตอนที่ 6 สวัสดิการ 12 ข้อ

3.5 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการสัมภาษณ์ ประชากรเป้าหมายคือ

1. ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส จำนวน 12 โรงเรียน รวม 12 คน
2. ข้าราชการครูและลูกจ้างในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี นราธิวาส จำนวน 12 โรงเรียน รวม 291 คน

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาใช้วิธีการทางสถิติเพื่อการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package for The Social Science/ Personal Computer⁺ : SPSS/PC⁺) โดยใช้สถิติ ดังนี้

สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อจัดเป็นหมวดหมู่และเพื่อให้ทราบลักษณะพื้นฐานทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

บทที่ 4

ผลการศึกษา

1. ลักษณะทั่วไป

1.1 กลุ่มตัวอย่างของผู้บริหาร ข้าราชการ และลูกจ้าง (โปรดดูตาราง ที่ 4.1)

เพศ

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ (91.7%) เป็นเพศชาย

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบสองในสาม (65.6%) เป็นเพศหญิง

อายุ

ผู้บริหาร น้อยกว่าสองในสี่ (41.6%) มีอายุระหว่าง 51-60 ปี

ข้าราชการและลูกจ้าง มีอายุเฉลี่ย 38 ปี มากกว่าครึ่ง (55.0%)

มีอายุระหว่าง 31-40 ปี รองลงมาหนึ่งในสี่ (26.8 %) มีอายุระหว่าง 41-50 ปี

อายุราชการ

ผู้บริหาร ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) มีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี

ข้าราชการและลูกจ้าง มีอายุราชการเฉลี่ย 14 ปี มากกว่าสองในสี่ (62.2%) มีอายุราชการ ระหว่าง 10-19 ปี

ระดับการศึกษาสูงสุด

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ (83.3%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ (81.1%) จบการศึกษาระดับปริญญาตรี

ศาสนา

ผู้บริหาร ผู้บริหารส่วนใหญ่ (83.3%) นับถือศาสนาพุทธ

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ (80.1%) นับถือศาสนาพุทธ รองลงมา น้อยกว่าหนึ่งในห้า (18.9%) นับถือศาสนาอิสลาม

ภูมิลำเนา

ผู้บริหาร ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ จังหวัดนราธิวาส

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณหนึ่งในห้า (26.1%) มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ จังหวัดปัตตานี รองลงมา น้อยกว่าหนึ่งในห้า (23.4%) อยู่จังหวัดนราธิวาส

สถานภาพสมรส

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ (91.7%) สมรสอยู่ด้วยกัน และส่วนน้อย (8.3%)

สมรสแยกกันอยู่

ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าสองในสาม (70.4%) สมรสอยู่ด้วยกัน และ
ประมาณหนึ่งในห้า (25.1%) เป็นโสด

อายุราชการที่ปฏิบัติงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้บริหาร มีอายุราชการที่ปฏิบัติงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้น้อยกว่า
10 ปี (25.0%) ระหว่าง 10-19 ปี (25.0%) ระหว่าง 20-29 ปี (25.0%) และระหว่าง
30-39 ปี (25.0%) ตามลำดับ

ข้าราชการและลูกจ้าง ข้าราชการและลูกจ้างมีอายุราชการที่ปฏิบัติงานใน
5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เฉลี่ยประมาณ 13 ปี มากกว่าครึ่ง (56.4%) มีอายุราชการระหว่าง
10-19 ปี รองลงมาน้อยกว่าหนึ่งในสาม (31.3%) มี อายุราชการน้อยกว่า 10 ปี

เหตุผลที่มาปฏิบัติราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้

ผู้บริหาร ประมาณสามในสี่ (75.0%) ให้เหตุผลที่มาปฏิบัติราชการใน 5
จังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า เป็นสถานที่ที่บรรจุครั้งแรก

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณสามในสี่ (75.6%) ให้เหตุผลที่มาปฏิบัติ
ราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ว่า เป็นสถานที่ที่บรรจุครั้งแรก น้อยกว่าหนึ่งในห้า (12.7%)
ย้ายตามคู่สมรส

ตำแหน่งในปัจจุบัน

ผู้บริหาร ทั้งหมด (100.0%) มีตำแหน่งเป็น ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่

ข้าราชการ และลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (93.5%) เป็นครูผู้สอน

รายได้ต่อเดือน

ผู้บริหาร มากกว่าหนึ่งในสาม (41.7%) มีรายได้ตั้งแต่ 15,001 บาท ขึ้นไป รองลงมาประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) มีรายได้ระหว่าง 12,001 - 15,000 บาท

ข้าราชการและลูกจ้าง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประมาณ 9,664 บาท มากกว่าหนึ่งในสาม (37.8%) มีรายได้ระหว่าง 9,001 - 12,000 บาท รองลงมา เกือบหนึ่งในสาม (32.3%) มีรายได้ระหว่าง 6,001 - 9,000 บาท

เบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการต่อเดือน

ผู้บริหาร ประมาณสามในสี่ (75.0%) ไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการ มีเพียงหนึ่งในสี่ (25.0%) ที่ได้รับเบี้ยเลี้ยง ต่ำกว่า 500 บาท

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (94.5%) ไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการ มีส่วนน้อย (4.1%) ที่ได้รับเบี้ยเลี้ยง ระหว่าง 100 - 500 บาท

แหล่งเงินกู้

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3%) กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์

ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าหนึ่งในสาม กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ (37.8%) รองลงมา กู้จากธนาคารพาณิชย์ (36.1%)

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ชีวประชากรและลูกจ้าง

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291)
1. เพศ	
ชาย	34.4
หญิง	65.6
2. อายุ	
21-30 ปี	13.1
31-40 ปี	55.0
41-50 ปี	26.8
51-60 ปี	5.2
(MEAN = 37.90 S.D = 7.40)	
3. อายุราชการ	
0- 9 ปี	22.0
10-19 ปี	62.2
20-29 ปี	12.0
30-39 ปี	3.8
(MEAN = 14.30 S.D. = 7.00)	
4. ระดับการศึกษาสูงสุด	
ประถมศึกษา	2.1
มัธยมศึกษาตอนต้น	1.0
มัธยมศึกษาตอนปลาย	2.4
ประกาศนียบัตรวิชาชีพหรือประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา	0.7
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงหรือ (เทียบเท่าอนุปริญญา)	8.6
ปริญญาตรี	81.1
สูงกว่าปริญญาตรี	4.1

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ชำราชาการและลูกจ้าง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291)
5. ศาสนา	
พุทธ	80.1
อิสลาม	18.9
คริสต์	1.0
6. ภูมิลำเนา	
ปัตตานี	26.1
นราธิวาส	23.4
ยะลา	19.6
สงขลา	12.4
ภาคใต้ (ยกเว้น 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้)	11.7
ภาคกลาง	3.8
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ/ภาคตะวันออก	2.1
ภาคเหนือ	0.7
7. สถานภาพสมรส	
สมรสอยู่ด้วยกัน	70.4
โสด	25.1
สมรสแยกกันอยู่	3.1
หย่าร้าง/หม้าย	1.4

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ชำนาญการและลูกจ้าง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291)
8. อายุราชการที่ปฏิบัติงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
0- 9 ปี	31.3
10-19 ปี	56.4
20-19 ปี	8.9
30-39 ปี	3.4
(MEAN = 13.00 S.D. = 7.20)	
9. เหตุผลที่มาปฏิบัติราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้	
บรรจุครั้งแรก	75.6
ย้ายตามคู่สมรส	12.7
ย้ายตามปกติ	7.6
ย้ายเพราะเลื่อนตำแหน่ง	2.1
ย้ายกลับภูมิลำเนาเดิม	1.0
ย้ายตามครอบครัว	.7
ศึกษาต่อ	.3
10. ตำแหน่งในปัจจุบัน	
นักวิชาการ นักวางแผน ครู	93.5
ลูกจ้างที่อยู่ในสำนักงาน	6.5

ตารางที่ 4.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ชาวราชการและลูกจ้าง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291)
11. รายได้ต่อเดือน	
ต่ำกว่า 3,000 บาท	1.3
3,000 - 6,000 บาท	7.9
6,001 - 9,000 บาท	32.3
9,001 - 12,000 บาท	37.8
12,001 - 15,000 บาท	17.5
15,001 บาทขึ้นไป	3.1
(MEAN = 9664.96, S.D. = 3033.19)	
12. เบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการต่อเดือน	
ไม่ได้รับ	94.5
ต่ำกว่า 100 บาท	0.7
100 - 500 บาท	4.1
2,001 - 2,500 บาท	0.3
3,000 บาทขึ้นไป	0.3
13. แหล่งเงินกู้	
สหกรณ์ออมทรัพย์	37.8
ธนาคารพาณิชย์	36.1
สวัสดิการในหน่วยงาน	14.1
สถาบันการเงิน	6.2
ญาติพี่น้อง	3.1

2. การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

2.1 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย

1) ความพอเพียงของบุคลากรกับปริมาณงาน

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3%) ที่เห็นว่า บุคลากรที่มีอยู่มีจำนวนไม่พอเพียงกับปริมาณงานที่ต้องรับผิดชอบ มากกว่าหนึ่งในสาม (41.7%) เห็นว่า พอเพียง

ในกรณีที่อัตรากำลังไม่พอเพียง ผู้บริหารได้เสนอแนะแนวทางแก้ไข คือ มอบหมายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น (33.3%) รองลงมา ใช้เงินบำรุงจ้างลูกจ้างชั่วคราว (16.7%)

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณครึ่งหนึ่ง (51.5%) ระบุว่า มีจำนวนบุคลากรไม่พอเพียงกับปริมาณงาน ในตำแหน่งครูผู้สอน (44.0%) เกือบครึ่งหนึ่ง (48.5%) ระบุว่า พอเพียง (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 122)

ในกรณีที่อัตรากำลังไม่พอเพียง ได้มีการนำเสนอเพื่อการแก้ไขแบบวิธีดังนี้ ประมาณหนึ่งในสาม ของข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่าควรพิจารณาจากความสำเร็จของผู้มาปฏิบัติงาน (35.1%) เป็นลำดับแรก

รองลงมา ควรหาโอกาสแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นลำดับแรกในกรณีที่มีตำแหน่ง (34.7%) ระบุเหตุผลว่า สามารถเข้าใจวัฒนธรรมและปัญหาท้องถิ่น (0.7%) สะดวกต่อการปฏิบัติงาน (0.7%)

ควรพิจารณาจากภูมิลำเนาเดิมในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และมีคุณสมบัติเข้าหลักเกณฑ์ (34.0%) ส่วนน้อย ระบุเหตุผลว่า เข้าใจวัฒนธรรมและปัญหาท้องถิ่น (0.3%) และมีความปลอดภัย (0.3%)

ควรใช้การทดลองปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมืออย่างจริงจังในการคัดคนเข้าทำงาน (33.0%) ส่วนน้อย (1.0%) ให้เหตุผลว่าจะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

และควรใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างจริงจัง (32.6%) ส่วนน้อย (0.3%) ให้เหตุผลว่า จะได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

2) ตำแหน่งที่มีอัตราว่างในหน่วยงาน

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่งหนึ่ง (58.3%) ระบุว่า มีอัตราว่างในตำแหน่ง นักวิชาการ
นักวางแผน และ มากกว่าหนึ่งในสาม (41.7%) ระบุว่า ไม่มีตำแหน่งว่าง

และสาเหตุที่มีอัตราว่างในช่วงระยะเวลาดังกล่าว พบว่า น้อยกว่าหนึ่งในห้า ระบุว่า
ลาออก เกษียณ (16.7%) ไม่มีการบรรจุ (16.7%)

สำหรับสาเหตุ ที่มีอัตราว่างแต่ไม่สามารถบรรจุบุคคลเข้าแทนได้ เนื่องจาก 1)
กรมยังไม่จัดสรรอัตรามาให้ การเกลี่ยอัตรากำลังของกรมไม่มีผู้สอบได้ คุณสมบัติไม่ครบ และไม่มี
ผู้สมัครสอบ (41.7%) 2) ข้าราชการอยู่ได้ไม่นานและขอย้ายออก (8.3%) 3) ข้าราชการ
ส่วนกลางย้ายไปรับตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานและย้ายออก (8.3 %)

3) คุณสมบัติของข้าราชการ ตามข้อกำหนดในมติ ครม. พ.ศ. 2506 และ 2520

ผู้บริหาร ทั้งหมด (100.0%) ระบุว่า มีความเหมาะสม ในคุณสมบัติทางด้านความ
ประพฤติ บุคลิกลักษณะดี ประวัติการทำงานดี และทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน
การเข้ากับประชาชน ส่วนคุณสมบัติทางด้านความรู้ ความสนใจ ในภาษา ศาสนาและวัฒนธรรม
มากกว่าครึ่ง (58.3%) เห็นว่า มีความเหมาะสม เช่นกัน

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบสองในสาม (63.9%) ระบุว่า มีความเหมาะสมใน
คุณสมบัติ ทางด้านความประพฤติ ได้แก่ บุคลิกลักษณะดี และประวัติการทำงานดี รองลงมา
ทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การเข้ากับประชาชน (52.9%) และความรู้
ความเข้าใจภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่ สามารถใช้ภาษามลายูและภาษาอังกฤษ และ
เข้าใจศาสนา และวัฒนธรรมอิสลาม (30.2%) ตามลำดับ (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 126)

นอกจากคุณสมบัติ ตามมติ ครม. ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหาร ยังได้ให้ความเห็นว่า
ข้าราชการ ควรมีคุณสมบัติอื่น ๆ เพิ่มเติม ดังนี้ 1) ควรมีความชำนาญในพื้นที่ สามารถวิเคราะห์
ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ (25.0%) 2) ควรมีความเสียสละอดทน มีความรับผิดชอบ ตั้งใจ
ทำงาน (16.7%) 3) ควรมีทัศนคติที่ดีต่อคนมุสลิม พูดภาษามลายูได้ (8.3%)

นอกจากคุณสมบัติ ตามมติ ครม. ดังกล่าวแล้ว ข้าราชการและลูกจ้าง ยังได้ให้
ความเห็นว่าการควรมีคุณสมบัติ อื่น ๆ เพิ่มเติมดังนี้ 1) ควรมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ มี
ความรับผิดชอบ (5.2%) 2) ควรเป็นบุคคลในพื้นที่ (2.8%) 3) ควรมีคุณธรรม และจริยธรรม
(2.7%)

4) การสรรหา คัดเลือก และบรรจุแต่งตั้ง

ผู้บริหาร ระบุว่า

4.1 การสอบแข่งขัน ผู้บริหาร มากกว่าหนึ่งในสาม ระบุว่า ไม่มีการใช้วิธีสอบแข่งขันทั้งในกลุ่มข้าราชการ (33.3%) ลูกจ้างประจำ (58.3%) และลูกจ้างชั่วคราว (50.0%) ครึ่งหนึ่ง (50.0%) ระบุว่า ไม่มีการเล่นพรรคเล่นพวกการสอบแข่งขันในกลุ่มข้าราชการนอกจากนี้ยังพบในกลุ่มลูกจ้างประจำ (33.3%) และลูกจ้างชั่วคราว (25.0%) เช่นกัน มีเพียงส่วนน้อยที่ผู้บริหาร ระบุว่า มีการเล่นพวก ในกลุ่มข้าราชการ (8.3%) กลุ่มลูกจ้างประจำ (8.3 %) และกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว (8.3 %)

4.2 การสอบคัดเลือก ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) ระบุว่า ไม่มีการสอบคัดเลือกในกลุ่มข้าราชการ และยังพบในกลุ่มลูกจ้างประจำ (8.3%) และในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว (8.3%) ตามลำดับ การสอบคัดเลือกโดยเปิดกว้างให้คนภายนอกสมัครเป็นส่วนใหญ่ โดยเฉพาะในกลุ่มลูกจ้างประจำ (91.7%) และมากกว่าครึ่ง ในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว (66.7%) และกลุ่มข้าราชการ (58.3%) ตามลำดับ นอกจากนี้การสอบคัดเลือกแบบเจาะจงตัวบุคคล ส่วนน้อย (8.3%) ที่ระบุว่า พบในกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว และไม่พบในวงแคบเฉพาะคนในหน่วยงาน

การคัดเลือกข้าราชการในหน่วยงาน ประมาณสามในสี่ (75.0%) ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แตกต่างไปจาก การคัดเลือก ข้าราชการโดยทั่วไป และส่วนน้อย (8.3%) ระบุว่า มีข้อกำหนดที่แตกต่างออกไป แต่ไม่ได้ระบุความแตกต่างไว้ ดังนั้น ข้อกำหนดดังกล่าว จึงไม่มีผลกระทบในการปฏิบัติงานแต่อย่างใด

หลักเกณฑ์การคัดเลือก ข้าราชการและลูกจ้าง

ผู้บริหาร ระบุว่า ผู้บังคับบัญชามีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ ลำดับที่ 1 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (70.8%) ลำดับที่ 2 ด้านความประพฤติ (62.9%) ลำดับที่ 3 ด้านความรู้และความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น (54.6%) ลำดับที่ 4 ด้านภูมิภาคนาในจังหวัดหรือเขตคนละคดี (41.7%) และลำดับที่ 5 ด้านความใกล้ชิดส่วนตัว (32.2%)

ข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่า ผู้บังคับบัญชามีผลกระทบในการพิจารณาคัดเลือก
ลูกจ้าง ลำดับที่ 1 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน (23.7%) ลำดับที่ 2 ด้านความประพฤติ
(19.2 %) ลำดับที่ 3 ด้านความรู้และเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น (15.1%) ลำดับที่
4 ด้านภูมิสำเนาในจังหวัดชายแดนภาคใต้ (15.8%) และลำดับที่ 5 ด้านความใกล้ชิดส่วนตัว
(27.1%) (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 127)

5) วิธีการบรรจุ (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 127)

ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าหนึ่งในสาม (39.9%) ตอบว่าได้รับการบรรจุโดย
หน่วยงานพื้นที่ รองลงมา โดยการสอบแข่งขันจากส่วนกลาง (31.7%) ส่วนน้อย โดยการสอบ
คัดเลือกเฉพาะตัวบุคคล (11.0%) เกือบทั้งหมด (96.6%) ได้รับการบรรจุครั้งแรกในตำแหน่ง
นักวางแผน ครูผู้ปฏิบัติในพื้นที่ นับตั้งแต่ประกาศผลสอบคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่า
หนึ่งในสาม (36.4%) ตอบว่า ได้รับการบรรจุทันที รองลงมาได้รับการบรรจุระหว่าง 1-3
เดือน (26.1%)

ภายหลังจากการทดลองปฏิบัติราชการ 6 เดือน ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด
(96.9%) ได้รับการบรรจุทันที มีส่วนน้อย (3.1%) ที่ไม่ได้รับการบรรจุทันที

นอกจากนี้ ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ (85.9%) ตอบว่า ได้รับการบรรจุหรือ
โยกย้ายมาปฏิบัติงานในท้องถิ่นที่ต้องการ น้อยกว่าหนึ่งในห้า (14.1%) ที่ไม่ตรงกับความต้องการ
มากกว่าหนึ่งในสาม (39.9%) ไม่เคยทำงานในภูมิภาคอื่นมาก่อน มากกว่าหนึ่งในสี่ (28.9%)
ชอบทำงานกับประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้และน้อยที่สุด ได้แก่ ภาคเหนือ (3.4%)
(โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 129)

6) ความพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าครึ่ง
(55.0%) มีความพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน "ค่อนข้างมาก" ส่วนน้อย (7.2%) ที่พอใจ
"น้อย" และ "ค่อนข้างน้อย" (9.3%) (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 130)

สาเหตุที่ ข้าราชการและลูกจ้าง มีความพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน "น้อย
และค่อนข้างน้อย" เนื่องจาก 1) ระบบงานล้าสมัย (4.5%) 2) ขาดการประสานงานและร่วมมือ
(3.1%) และ 3) มีระบบอุปถัมภ์เล่นพรรคเล่นพวก (1.7%)

7) ผลดี - ผลเสีย ในการใช้ระบบอุปถัมภ์ ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ (83.8%) ระบุว่า ไม่มีการบรรจุข้าราชการโดยระบบอุปถัมภ์ น้อยกว่าหนึ่งในห้า (10.7%) ที่ระบุว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการบรรจุข้าราชการ มากกว่าครึ่งหนึ่ง (62.2%) ระบุว่าไม่มีการบรรจุลูกจ้าง โดยระบบอุปถัมภ์ และประมาณหนึ่งในสี่ (25.8%) ที่ระบุว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์

ผลดี

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3%) ระบุว่า ไม่มีผลดี ประมาณหนึ่งในสี่ ระบุว่า มีผลดี ดังนี้ เกิดความสะดวกในการบังคับบัญชา ปกครองง่ายสามารถไว้วางใจได้สูง (25.0%)

ข้าราชการ เกือบหนึ่งในสาม (32.0%) ระบุว่า ไม่มีผลดี ประมาณหนึ่งในสี่ (25.0%) ระบุว่า มีผลดี ดังนี้ 1) ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและพื้นที่ ได้แก่ ได้คนในพื้นที่ (6.5%) 2) มีพรรคพวก ทราบประวัติ มีงานทำ (5.5%) และ 3) ปกครองง่าย (4.8%) (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 131)

ผลเสีย

ผู้บริหาร ส่วนน้อย (8.3%) ที่ระบุว่าไม่มีผลเสีย ประมาณสามในสี่ ระบุว่า มีผลเสีย ได้แก่ 1) ได้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน (25.0%) 2) ปิดโอกาสคนที่มีความสามารถ ขาดความยุติธรรม (25.0%) 3) เสียระบบการทำงาน เสียหายต่อราชการ (25.0%)

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนน้อย (3.4%) ระบุว่า ไม่มีผลเสีย ประมาณครึ่งหนึ่ง (54.0%) ระบุว่า มีผลเสีย คือ 1) ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน (21.0%) 2) เสียการปกครอง (9.3%) ขาดขวัญและกำลังใจ (8.3%) (โปรดดูตารางที่ 4.2 หน้า 132)

โดยสรุป ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง มีความเห็นเหมือนกันในเรื่อง คุณสมบัติของข้าราชการและลูกจ้าง ตามข้อกำหนดในมติ ครม. พ.ศ.2506 และ พ.ศ.2520 ว่ามีความเหมาะสม ในคุณสมบัติด้านความประพฤติ ได้แก่ บุคลิก अच्छี และประวัติการทำงานดี และส่วนใหญ่มองมีความเห็นเหมือนกันว่า มีผลเสียในการใช้ระบบอุปถัมภ์บรรจุข้าราชการ โดยผู้บริหาร ระบุเหตุผลว่า ได้คนที่ไม่เหมาะสมกับงาน ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง ให้เหตุผลว่า ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ข้าราชการและลูกจ้าง)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>ความพอใจของบุคลากรกับปริมาณงาน</u>	
- ไม่พอใจ	51.5
- พอใจ	48.5
<u>ตำแหน่งที่ยังไม่พอใจ</u>	
- ครูผู้สอน	44.0
- เจ้าหน้าที่ธุรการ พิมพ์ดี การเงิน	0.7
- ลูกจ้างที่อยู่ในสำนักงาน	0.7
<u>การนำเสนอใบปฏิบัติเมื่ออัตรากำลังไม่พอใจ</u>	
1. ควรพิจารณาจากความสมัครใจของผู้มาปฏิบัติงาน	35.1
<u>ปฏิบัติ เพราะ :-</u>	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	34.4
- ตั้งใจทำงานได้ดี	0.7
<u>ไม่ปฏิบัติ เพราะ :-</u>	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	12.7
- หน่วยงานไม่มีอำนาจพิจารณา	2.8
- มีผู้สมัครให้คัดเลือกน้อย	0.3
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	49.1

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
2. ควรให้ออกสแก๊ซราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เป็น	
ลำดับแรก ในกรณีที่มีตำแหน่ง	34.7
ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	32.7
- สามารถเข้าใจวัฒนธรรมและปัญหาในท้องถิ่น	0.7
- สะดวกต่อการปฏิบัติงาน	0.7
- ไม่ต้องย้ายกลับภูมิลำเนา	0.3
- คนในพื้นที่จะได้มีงานทำ	0.3
ไม่ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	12.1
- มีการสอบแข่งขันจากส่วนกลาง พิจารณา	
จากวุฒิการศึกษาเป็นสำคัญ	3.8
- ไม่มีตำแหน่งบรรจุ	0.3
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	49.1

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
3. ควรพิจารณาจากภูมิลาเนาเดิมใน จังหวัด	
ชายแดนภาคใต้ และมีคุณสมบัติเข้าหลักเกณฑ์	34.0
ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	33.4
- เข้าใจวัฒนธรรมและปัญหาท้องถิ่น	0.3
- มีความปลอดภัย	0.3
ไม่ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	13.4
- หน่วยงานไม่มีอำนาจพิจารณา มีการสอบ	
แข่งขันจากส่วนกลาง	3.1
- เป็นการเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้	
ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงาน	0.3
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	49.1

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
4. ควรพิจารณาใช้การทดลองปฏิบัติราชการเป็น	
เครื่องมืออย่างจริงจังในการคัดคนเข้าทำงาน	33.0
ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	32.0
- ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ	1.0
ไม่ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	18.2
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	48.8
5. ควรใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ	
จริงจัง	32.6
ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	32.3
- ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ	0.3
ไม่ปฏิบัติ เพราะ :-	
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	18.6
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	48.8

ตารางที่ 4.2 การสำรวจ คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>คุณสมบัติของข้าราชการตามข้อกำหนดในมติ ครม.</u>	
พ.ศ. 2506 และ 2520	
- ด้านความประพฤติ ได้แก่ บุคลิกลักษณะดี และประวัติการทำงานดี	63.9
- ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ได้แก่ เข้ากับประชาชน	52.9
- ด้านความรู้ ความเข้าใจในภาษา ศาสนา และ วัฒนธรรม ได้แก่ สามารถใช้ ภาษามลายู และ ภาษาอังกฤษ และเข้าใจศาสนา และวัฒนธรรม อิสลาม	30.2
<u>คุณสมบัติอื่น ๆ นอกเหนือจาก มติ ครม.</u>	
- ควรมีความเสียสละ ซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ	5.2
- ควรเป็นบุคคลในพื้นที่	2.8
- ควรมีความซื่อสัตย์และจริยธรรม	2.7
- ควรมีความเป็นผู้นำ ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น	1.0
- ควรมีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถพิเศษ	0.3

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)	
<u>หลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้าง</u>	ข้าราชการ	ลูกจ้าง
ลำดับที่ 1 ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน	70.8	23.7
ลำดับที่ 2 ด้านความประพฤติ	62.9	19.2
ลำดับที่ 3 ด้านความรู้และความเข้าใจในภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น	54.6	15.1
ลำดับที่ 4 ด้านภูมิภาคนาในจังหวัดชายแดนภาคใต้	61.9	15.8
ลำดับที่ 5 ด้านความใกล้ชิดส่วนตัว	72.2	27.1
<u>วิธีการบรรจุ</u>		
- โดยหน่วยงานพื้นที่	39.9	
- โดยการแข่งขันจากส่วนกลาง	31.7	
- การสอบคัดเลือกเฉพาะตัวบุคคล	11.0	
- การสอบคัดเลือกแบบเปิดกว้างแข่งกับคนนอก หน่วยงาน	10.0	
- การสอบคัดเลือกจากคนในหน่วยงานทั่วไป	7.4	
1 ตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุครั้งแรก		
- นักวางแผน ควบคุมปฏิบัติงานพื้นที่	96.6	
- ลูกจ้างในสำนักงาน	3.1	
- เกษตรตำบล	0.3	

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
2 ระยะเวลาที่รอการบรรจุ นับตั้งแต่ประกาศผลสอบ	
คัดเลือก	
- ได้รับการบรรจุทันที	36.4
- ได้รับการบรรจุน้อยกว่า 1 เดือน	3.1
- ได้รับการบรรจุระหว่าง 1-3 เดือน	26.1
- ได้รับการบรรจุระหว่าง 4-6 เดือน	11.3
- ได้รับการบรรจุระหว่าง 7-9 เดือน	1.7
- ได้รับการบรรจุระหว่าง 1-3 ปี	6.5
- ไม่ได้รับการบรรจุครั้งแรกในจังหวัด	
ชายแดนภาคใต้	14.1
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	0.7
ระยะเวลาที่รอการบรรจุภายหลังการทดลองปฏิบัติราชการ 6 เดือน	
- ได้รับการบรรจุทันที	96.9
- ไม่ได้รับการบรรจุทันที	3.1
การบรรจุหรือโยกย้ายมาปฏิบัติงานในท้องที่ที่ต้องการ	
- ตรงตามต้องการ	85.9
- ไม่ตรงตามต้องการ	14.1

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
ภาคที่ชอบทำงาน มากที่สุด	
- ไม่เคยทำงานในภูมิภาคอื่นมาก่อน	39.9
- จังหวัดชายแดนภาคใต้	28.9
- ภาคใต้ (ยกเว้น จังหวัดชายแดนภาคใต้)	16.2
- ภาคกลาง	6.9
- ภาคตะวันออก/เฉียงเหนือ	4.1
- ภาคเหนือ	3.4
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	0.7

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)			
<u>ความพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน</u>	มาก	ค่อนข้างมาก	ค่อนข้างน้อย	น้อย
	28.5	55.0	9.3	7.2
สาเหตุที่ข้าราชการและลูกจ้างมีความพอใจในการปฏิบัติงานในหน่วยงาน น้อย ค่อนข้างน้อย				
- ระบบงานล้าสมัย			4.5	
- ขาดการประสานงาน และร่วมมือ			3.1	
- มีระบบอุปถัมภ์ เล่นพรรค เล่นพวก			1.7	
- ขาดการประสานงานที่เหมาะสม			1.0	
- ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม			1.0	
- ไม่พอใจสวัสดิการ และเงินเดือน			1.0	
- ขาดจรรยาบรรณในการทำงานและขาดความก้าวหน้า			0.7	
- ขาดขวัญและกำลังใจ			0.7	
- ผู้บังคับบัญชาล้าสมัย			0.3	
- ขาดความปลอดภัย กันดาร			0.3	
- โยกย้าย			0.3	
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ			1.7	

ตารางที่ 4.2 การสำรวจ คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)	
<u>ผลดี - ผลเสีย ในการใช้ระบบอุปถัมภ์</u>		
การบรรจุ ข้าราชการ และลูกจ้างโดยระบบอุปถัมภ์	ข้าราชการ	ลูกจ้าง
- ไม่มี	83.8	62.2
- มี	10.7	25.8
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	5.5	12.0
<u>ผลดี</u>		
- ไม่มีผลดี	32.0	
- มีผลดี	25.0	
- ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงานและพื้นที่ ได้แก่ ได้คนในพื้นที่	6.5	
- มีพรรคพวก ทราบประวัติ มีงานทำ	5.5	
- ปกครองง่าย	4.8	
- เก็บความลับได้ดีและไว้วางใจได้	2.7	
- สะดวกในทางบังคับบัญชา	1.7	
- ทำงานกลุ่มได้ดี	1.7	
- สะดวกในการปฏิบัติงาน	1.4	
- มีความก้าวหน้าในการทำงาน	0.7	
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	43.0	

ตารางที่ 4.2 การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>ผลเสีย</u>	
- ไม่มีผลเสีย	3.4
- มีผลเสีย	54.0
- ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงาน	21.0
- เสียการปกครอง	9.3
- ขาดขวัญและกำลังใจ	8.3
- ได้คนไม่เหมาะสมกับงาน	7.6
- ขาดความสามัคคีในหน่วยงาน	3.1
- เกิดกลุ่มอิทธิพล	2.4
- หน่วยไม่ก้าวหน้า	1.7
- เพื่อนร่วมงานไม่ยอมรับ	0.3
- เป็นที่ครหานินทา	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	42.6

2.2 การเลื่อนตำแหน่ง

1) แนวทางการแก้ไขปัญห ข้าราชการติดขั้นเงินเดือน

สามารถจำแนกประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้

(1) แก้ไขระเบียบให้มีการกระจายอำนาจแก่หน่วยงานท้องถิ่น

ผู้บริหาร มากกว่าหนึ่งในสาม (41.7%) ระบุว่าควรจะมีการแก้ไขระเบียบดังกล่าว แต่ไม่ได้ระบุเหตุผล และน้อยกว่าหนึ่งในห้า (16.7%) ระบุว่าควรมีการแก้ไข เพื่อให้มีความคล่องตัวในการทำงาน และมีประสิทธิภาพการทำงานดีกว่า

(2) แก้ไขระเบียบให้มีเกณฑ์ที่กว้างขึ้นโดยพิจารณาความชำนาญเป็นส่วนประกอบ ผู้บริหาร ประมาณครึ่งหนึ่ง (50.0%) ระบุว่า ควรจะมีการแก้ไขระเบียบดังกล่าว แต่ไม่ได้ระบุเหตุผล น้อยกว่าหนึ่งในห้า (16.7%) ระบุว่าเห็นควรให้มีการแก้ไข ระเบียบดังกล่าว เพื่อให้การบรรจุบุคลากรเป็นไปด้วยความรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ

(3) ให้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ก่อน มากกว่าครึ่ง (58.3%) ระบุว่าควรมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ก่อน เพื่อให้เป็นขวัญและกำลังใจ และปลอบใจให้กับผู้ที่เสียภัย น้อยกว่าหนึ่งในห้า (16.7%) ระบุว่า ไม่เห็นด้วยกับการพิจารณาดังกล่าว

(4) จัดระบบข้อมูล ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) ระบุว่า ควรจะมีการแก้ไขแต่ไม่ได้ระบุเหตุผล และประมาณหนึ่งในสี่ ที่ให้เหตุผลว่าควรมีการจัดระบบข้อมูลเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมป้องกันระบบอุปถัมภ์ (25.0%) และเพื่อให้ข้อมูลนั้นประกอบการพิจารณาความดี ความชอบอันเป็นการส่งเสริมบุคคลที่ปฏิบัติดี (25.0%)

(5) ให้วิธีสอบแข่งขันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แทนการเสนอผลงาน ผู้บริหารประมาณหนึ่งในสี่ (25.0%) ไม่เห็นด้วยที่จะใช้วิธีสอบแข่งขันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง โดยระบุเหตุผลว่า ทำให้คนไม่สนใจทำงานมุ่งแต่ดูหนังสือสอบ (16.7%)

ขณะที่หนึ่งในสาม (33.3%) ของผู้บริหาร เห็นด้วยที่จะใช้วิธีสอบแข่งขัน โดยระบุเหตุผลว่า มีความยุติธรรม มีคุณธรรม (16.7%) และได้บุคลากรที่มีคุณภาพ มีความสามารถ (16.7%)

(6) ใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งแทนการ
สอบแข่งขัน ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3%) เห็นด้วยที่จะใช้วิธีการเสนอผลงาน ประมาณ
หนึ่งงานสี่ (25.0%) ไม่เห็นด้วยที่จะใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และ
ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) เห็นด้วยกับวิธีการดังกล่าว เพราะเป็นการพิสูจน์ความสามารถ
โดยเฉพาะทางด้านวิชาการ

(7) กำหนดเวลาในการดำรงตำแหน่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่
น้อยกว่า 2 ปีหลังจากได้เลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารน้อยกว่าหนึ่งในห้า (16.7%) ไม่เห็นด้วย
กับวิธีการดังกล่าว โดยระบุเหตุผลว่า ต้องขึ้นอยู่กับผลงานและผู้นับถืองาน (8.3%) และ
จะทำให้ข้าราชการไม่ตั้งใจทำงาน เอาเปรียบเพื่อนร่วมงาน (8.3%)

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3%) เห็นด้วย ที่จะใช้วิธีการดังกล่าวข้างต้น เห็น
ด้วยแต่ไม่ได้ระบุเหตุผล ส่วนน้อย (8.3%) เห็นด้วยเพราะจะได้เข้าใจและปรับตัวได้ จะได้
ทำงานได้อย่างเต็มที่ มีประสิทธิภาพ และเห็นด้วย เพราะข้าราชการส่วนใหญ่อยากย้ายออกหรือ
หมุนเวียนมารับตำแหน่งแล้วไป (8.3%)

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (95.2%) ระบุว่า ไม่เคยติดขั้นเงินเดือน
ส่วนน้อย (4.8%) เคยติดขั้นเงินเดือน

สำหรับแนวทางการแก้ไขปัญหาการติดขั้นเงินเดือน ควรมีการปรับแก้ระเบียบวิธี
ปฏิบัติตามลำดับ ดังต่อไปนี้ (โปรดดูตารางที่ 4.3 หน้า 136)

ลำดับที่ 1 ควรเปิดโอกาสให้เลือกวิธีการสอบแข่งขันหรือเสนอผลงาน (55.3%)

ลำดับที่ 2 ควรใช้วิธีสอบแข่งขันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แทนการเสนอผลงาน
(23.0%)

ลำดับที่ 3 ควรใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแทนการสอบแข่งขัน
(3.7%)

2) การใช้ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

(โปรดดูตารางที่ 4.3 หน้า 137)

ผู้บริหาร จำนวนน้อยเห็นว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งพบว่า จะผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับกรม กระทรวง (25.0%)

ในส่วนของความคิดเห็นของผู้บริหารต่อการแก้ไข ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการในสังกัดไทย มากกว่าครึ่ง (58.3%) ของผู้บริหารเห็นว่า สามารถแก้ไขได้และประมาณสองในห้า (41.7%) ที่เห็นว่าไม่สามารถแก้ไขได้

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณหนึ่งในห้า เห็นว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง โดยผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับจังหวัด (21.0%) ระดับหน่วยงาน (ต่ำกว่าอำเภอ) (20.3%) ระดับกรม กระทรวง (18.6%)

โดยสรุป ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง มีความเห็นแตกต่างกัน เกี่ยวกับแนวทางแก้ไขปัญหาการติดขึ้นเงินเดือน โดยผู้บริหารส่วนใหญ่ เสนอให้ใช้วิธีเสนอผลงานแทนการสอบแข่งขัน ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง เสนอให้เลือกวิธีการสอบแข่งขันหรือเสนอผลงาน โดยมีความเห็นเหมือนกันว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่วนน้อยผู้บริหารตอบว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์ผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับ กรม กระทรวง เป็นลำดับแรก ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง ตอบว่า ผ่านผู้บังคับบัญชาในระดับ จังหวัด เป็นลำดับแรก

ตารางที่ 4.3 การเลื่อนตำแหน่ง (ข้าราชการและลูกจ้าง)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>แนวทางการแก้ไขปัญหาราชการติดหนี้เงินเดือน</u>	
การติดหนี้เงินเดือน	
- ไม่เคย	95.2
- เคย	4.8
ลำดับที่ 1 ควรเปิดโอกาสให้เลือกวิธีการสอบแข่งขันหรือ	
เสนอผลงาน	55.3
ลำดับที่ 2 ควรใช้วิธีสอบแข่งขันในการเลื่อนขึ้น	
เลื่อนตำแหน่งแทนการเสนอผลงาน	23.0
ลำดับที่ 3 ควรใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขึ้น	
เลื่อนตำแหน่งแทนการสอบแข่งขัน	13.7
ลำดับที่ 4 อื่น ๆ ได้แก่	
- ปรับเงินเดือนโดยไม่ปรับระดับ	2.4
- ขยายระดับเพิ่มขึ้น	0.3
ไม่ตอบ ไม่ทราบ	5.2

ตารางที่ 4.3 การเลื่อนตำแหน่ง (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291)		
<u>การใช้ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง</u>			
ผ่านผู้บังคับบัญชาในระบบราชการ	ไม่มี	มีบ้าง	ไม่ตอบ
- ระดับหน่วยงาน (ต่ำกว่าอำเภอ)	65.6	20.3	7.6
- ระดับอำเภอ	69.8	14.1	9.3
- ระดับจังหวัด	64.6	21.0	7.2
- ระดับกรม/กระทรวง	64.3	18.6	9.6
ผ่านนักการเมือง			
- ผู้นำท้องถิ่น	73.9	11.7	9.6
- นักการเมืองท้องถิ่น (ส.ส., ส.จ.)	70.1	14.1	9.6
- นักการเมืองระดับชาติ	73.5	11.3	11.0

2.3 รางวัล และการลงโทษ

2.3.1 รางวัล

1) การพิจารณา 2 ชั้น ภายในหน่วยงาน พบว่าผู้บริหาร มากกว่าครึ่งหนึ่ง มีอำนาจโดยตรงในการพิจารณาความดีความชอบ แก่ข้าราชการระดับ 1-3 (58.3%) ข้าราชการระดับ 4-5 (58.3%) ข้าราชการระดับ 6-8 (58.3%) ในขณะที่ ข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป ผู้บริหารประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) ระบุว่า ไม่มีอำนาจในการพิจารณาความดีความชอบ นอกจากนี้ ครึ่งหนึ่ง (50.0%) ยังระบุว่า มีอำนาจการพิจารณาความดีความชอบแก่ ลูกจ้างอีกด้วย

2) การเปลี่ยนแปลงการพิจารณา 2 ชั้นปกติ โดยหน่วยเหนือ น้อยกว่าสามในสี่ ผู้บริหาร ระบุว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการพิจารณา 2 ชั้นปกติ ในกลุ่มข้าราชการ ระดับ 1-8 (66.7%) และลูกจ้าง (50.0%) ขณะที่กลุ่มข้าราชการระดับ 9 ขึ้นไป ผู้บริหาร ประมาณหนึ่งในสี่ (25.0%) ระบุว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลง

3) โควต้า 2 ชั้นปกติ ในช่วงปีงบประมาณ 2533-2535 ผู้บริหารส่วนใหญ่ ระบุว่า ภายในหน่วยงานได้โควต้า 2 ชั้นปกติครบ นับตั้งแต่ปี 2533-2535 (91.7%) ส่วนผู้บริหารที่ระบุว่าได้โควต้า 2 ชั้นปกติไม่ครบ นั้นได้ให้เหตุผลว่า ตกไปอยู่กับโรงเรียนอื่น หรือ อาเภออื่น (8.3%)

4) โควต้า 2 ชั้นพิเศษ ในช่วงปีงบประมาณ 2533-2535 ผู้บริหารส่วนใหญ่ ระบุว่า ไม่มีโควต้า 2 ชั้นพิเศษในหน่วยงาน นับตั้งแต่ปี 2533-2535 (91.7%) ส่วนน้อยที่ผู้บริหารระบุว่าได้โควต้า 2 ชั้นพิเศษครบ ในปี 2533-2535 (8.3 %) สำหรับเหตุผลที่หน่วยงานได้โควต้า 2 ชั้นพิเศษไม่ครบ เนื่องจาก ตกไปอยู่ที่กระทรวงมหาดไทย ในปี 2533-2535 (16.7%)

5) หลักเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ

ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ (91.7%) ระบุว่า มีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้นปกติ ดังต่อไปนี้ (1) พิจารณาจากผลงานดีเด่น การประเมินผลงานที่ผ่านมา มีความรู้ความสามารถ พิเศษ (66.7%) (2) เป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.พ. (16.7%) และ (3) พิจารณาจากความประพฤติ ความเสียสละ และตั้งใจทำงาน (8.3%) ข้าราชการและลูกจ้างมากกว่าครึ่งหนึ่ง (53.0%) ระบุว่า ผู้บังคับบัญชา ได้มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ เกือบครึ่งหนึ่ง

(46.7%) ที่ระบุว่า ไม่มีการกำหนดเกณฑ์

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบครึ่งหนึ่ง (46.7%) ระบุว่า ไม่มีเกณฑ์การพิจารณา น้อยกว่าหนึ่งในห้า (12.8%) ระบุว่า มีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้ 1) พิจารณาผลงานดีเด่น (8.9%) 2) ปฏิบัติตามกฎหมายของ ก.พ. (1.7%) 3) มีความประพฤติดี (1.0%) (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 141)

และมากกว่าหนึ่งในสาม (39.2%) ระบุว่า มีการบอกเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ ส่วนหน้า และมากกว่าครึ่ง (60.1%) ที่ระบุว่า ไม่มีการบอกเกณฑ์

โดยสรุป ประมาณสองในสาม (66.7%) ระบุว่า มีความเหมาะสมในการพิจารณา 2 ชั้นปกติ น้อยกว่าหนึ่งในสาม (30.9%) ที่ระบุว่า ไม่มีความเหมาะสมโดยให้เหตุผลว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (11.0%)

6) หลักเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ

ผู้บริหาร ประมาณครึ่งหนึ่ง (50.0 %) ระบุว่า ไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ ส่วนน้อย (8.3%) ระบุว่า มีเกณฑ์ กล่าวคือ เป็นไปตามเกณฑ์ของ ก.พ. (8.3%)

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณสองในสี่ (40.2%) ระบุว่า ไม่มีเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ ส่วนน้อย (2.8%) ระบุว่า มีเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้ 1) พิจารณาผลงานดีเด่น (2.1%) 2) มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เสียสละในการทำงาน (0.7%) (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 142)

เกือบครึ่งหนึ่ง (46.7 %) ระบุว่า ไม่มีการบอกเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ ส่วนหน้า และส่วนน้อย (11.0%) ที่ระบุว่า มีการบอกเกณฑ์การพิจารณา ส่วนหน้า

โดยสรุป น้อยกว่าหนึ่งในสี่ ระบุว่า มีความเหมาะสมในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ (22.0%) และ ระบุว่า ไม่มีความเหมาะสม (17.5%) โดยให้เหตุผลว่า มีการกระจายโควตาไม่ถึง (3.1%)

7) การนับเวลาอาวุโส (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 143)

ผู้บริหาร ส่วนน้อย (6.5%) ที่ระบุว่า เคยได้รับการนับเวลาอาวุโส

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนน้อย (7.9%) ระบุว่า มีความเหมาะสมในการพิจารณาให้เวลาอาวุโส และไม่เหมาะสม (2.1%) โดยไม่ได้ระบุเหตุผล (1.7%) มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ (0.3%) (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 143)

8) เหรียญกษาปณ์เสริช ชำราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (99.7%) ไม่เคยได้รับเหรียญกษาปณ์เสริช น้อยที่สุด (0.3%) ที่เคยได้รับ (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 144) ประมาณหนึ่งในสี่ (24.4%) ระบุว่า มีความเหมาะสมในการพิจารณาให้เหรียญกษาปณ์เสริช และ ไม่เหมาะสม (25.1%) โดยระบุเหตุผลการพิจารณาไม่เป็นธรรม (6.2%)

9) เบี้ยเลี้ยงภัย ชำราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (97.9%) ไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงภัย ส่วนน้อย (1.0%) เคยได้รับเบี้ยเลี้ยงภัย โดยได้รับเบี้ยเลี้ยงภัยต่ำกว่า 100 บาท (1.0%) (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 145)

ประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) ชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่า มีความเหมาะสมในการพิจารณาให้เบี้ยเลี้ยงภัย และน้อยกว่าหนึ่งในสาม (31.6%) ที่ระบุว่าไม่เหมาะสม โดยระบุเหตุผล กระจายไม่ทั่วถึง (8.6%)

2.3.2 การกระทำความผิดทางวินัย และการลงโทษ (โปรดดูตารางที่ 4.4 หน้า 146)

ชำราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด (99.7 %) ไม่เคยกระทำความผิดทางวินัย น้อยที่สุด (0.3%) ที่ระบุว่าเคยกระทำความผิด

กรณีระบุว่าเคย เห็นว่า มีความยุติธรรม (0.3%) และ เกือบทั้งหมด (99.7%) ระบุว่าไม่เคยกระทำความผิด

สาเหตุที่กระทำความผิด เนื่องจาก :-

ลำดับที่ 1 ไม่รู้กฎระเบียบ (0.3%)

ลำดับที่ 2 กฎระเบียบมีมาก ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง (0.3%)

ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชากดดันให้หาผลประโยชน์ (0.3%)

นอกจากนี้ การสอบสวนทางวินัย ไม่มีผลกระทบต่อชำราชการและลูกจ้าง ทั้งนี้เนื่องจาก ไม่มีการกระทำความผิด (100.0%)

โดยสรุปหลักเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ ผู้บริหาร ชำราชการและลูกจ้าง มีความเห็นเหมือนกันว่า พิจารณาจากผลงานดีเด่นเป็นลำดับแรก รองลงมา ปฏิบัติตามตามกฎระเบียบของ ก.พ. และส่วนใหญ่ ระบุว่า ไม่มีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ข้าราชการและลูกจ้าง)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
2.3 รางวัลและการลงโทษ	
<u>หลักเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ</u>	
- ไม่มีการกำหนดเกณฑ์	46.7
- มีการกำหนดเกณฑ์	53.0
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	0.3
<u>เกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติ</u>	
- ไม่มีเกณฑ์	46.7
- มีเกณฑ์ :-	
- พิจารณาผลงานดีเด่น	8.9
- ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบของ ก.พ.	1.7
- มีความประพฤติดี	1.0
- มีความเสียสละในการทำงาน	0.7
- พิจารณาอายุการทำงาน	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	40.5
<u>การบอกเกณฑ์ล่วงหน้า</u>	
- ไม่มีการบอก	60.1
- มีการบอก	39.2
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	0.7
<u>ความเหมาะสมในการพิจารณา 2 ชั้นปกติ</u>	
- เหมาะสม	66.7
- ไม่เหมาะสม	30.9
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	2.4

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
เหตุผลของความไม่เหมาะสม เพราะ :-	
- มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	11.0
- ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน แน่นนอน	4.1
- ใช้ระบบหมุนเวียน โดยไม่คำนึงถึงผลงานที่ปฏิบัติจริง	3.8
- เน้นระบบอาวุโสมากเกินไป	0.3
- เหมาะสม	66.7
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	14.1
<u>หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ</u>	
- ไม่มีการกำหนดเกณฑ์	40.2
- มีการกำหนดเกณฑ์	16.8
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	43.0
<u>เกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ</u>	
- ไม่มีเกณฑ์	40.2
- มีเกณฑ์ :-	
- พิจารณาผลงานดีเด่น	2.1
- มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละในการทำงาน	0.7
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	57.0
<u>การบอกเกณฑ์ล่วงหน้า</u>	
- ไม่มีการบอก	46.7
- มีการบอก	11.0
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	42.3

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
ความเหมาะสมในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ	
- เหมาะสม	22.0
- ไม่เหมาะสม	17.5
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	60.5
เหตุผลของความไม่เหมาะสม เพราะ :-	
- มีการกระจายโควต้าไม่ทั่วถึง	3.1
- มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	2.1
- ไม่มีเกณฑ์ที่ชัดเจน แน่นนอน	1.7
- ผู้บังคับบัญชาขาดคุณธรรม ไม่ยุติธรรม	1.0
- เหมาะสม	22.0
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	70.1
<u>การนับเวลาทวิคูณ</u>	
- ไม่เคยได้รับการนับเวลาทวิคูณ	93.4
- เคยได้รับการนับเวลาทวิคูณ	6.5
ความเหมาะสมในการพิจารณาให้เวลาทวิคูณ	
- เหมาะสม	7.9
- ไม่เหมาะสม :-	2.0
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	1.7
- มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	90.0

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>เหรียญพิทักษ์เสรีชน</u>	
- ไม่เคยได้รับ	99.7
- เคยได้รับ	0.3
ความเหมาะสมในการพิจารณาให้เหรียญพิทักษ์เสรีชน	
- เหมาะสม	24.4
- ไม่เหมาะสม :-	25.0
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	16.8
- การพิจารณาไม่เป็นธรรม	6.2
- มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	1.7
- ได้มีคำสั่งของ กอ.รมน.	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	50.5

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>เบี้ยเลี้ยงภัย</u>	
- ไม่เคยได้รับ	97.9
- เคยได้รับ ไม่ระบุจำนวน	1.0
ต่ำกว่า 100 บาท	1.0
ความเหมาะสมในการพิจารณาให้เบี้ยเลี้ยงภัย	
- เหมาะสม	33.3
- ไม่เหมาะสม :-	31.6
- ไม่ได้ระบุเหตุผล	17.9
- กระจายไม่ทั่วถึง	8.6
- ไม่ยุติธรรม มีการใช้ระบบอุปถัมภ์	3.8
- จำนวนคนที่ได้น้อย	1.0
- ไม่ได้อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	35.4

ตารางที่ 4.4 รางวัล และการลงโทษ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
การกระทำความผิดทางวินัย และการลงโทษ	
- ไม่เคย	99.7
- เคย	0.3
ความยุติธรรมที่ได้รับ	
- ไม่เคยกระทำผิด	99.7
- ยุติธรรม	0.3
สาเหตุที่กระทำผิด เนื่องจาก :-	
- ไม่เคยกระทำผิด	99.7
- ลำดับที่ 1 ไม่รู้กฎระเบียบ	0.3
- ลำดับที่ 2 กฎระเบียบมีมาก ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง	0.3
- ลำดับที่ 3 ผู้บังคับบัญชากดดันให้หาผลประโยชน์	0.3
ผลกระทบจากการสอบสวนทางวินัย	
- ไม่มีผลกระทบ เนื่องจากไม่เคยกระทำผิด	100.0

2.4 การพัฒนาบุคลากร

1) แผนพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ส่วนน้อย ระบุว่า ไม่มีแผนพัฒนาบุคลากร และมีแผนพัฒนาแต่ไม่ได้ระบุ (8.3%) ประมาณสองในสาม (66.7%) ระบุว่า มีแผนพัฒนาของหน่วยงานเป็นการอบรมสัมมนา รองลงมา น้อยกว่าหนึ่งในห้า (16.7%) ระบุว่า ใช้แผนงานของหน่วยเหนือตามแผนการอบรม

นอกจากนี้ ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง (58.3%) ระบุว่า ข้าราชการในหน่วยงานที่มีปัญหาในการปฏิบัติงานและสามารถแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม มากกว่าหนึ่งในสาม (41.7%) ของผู้บริหาร ระบุว่า ข้าราชการในหน่วยงานไม่มีปัญหา

2) หลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการ และลูกจ้างเข้าฝึกอบรม มีเกณฑ์การพิจารณาดังต่อไปนี้ :-

ผู้บริหาร เห็นว่า

2.1) หลักสูตร ของ ศอ.บต. ลำดับที่ 1 ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน (41.7%) ลำดับที่ 2 ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน (33.3%) และลำดับที่ 3 ทาง ศอ.บต. แจ้งให้เข้ารับการอบรม (25.0%)

นอกจากนี้ พบว่า การใช้เกณฑ์ความสนใจ ของข้าราชการในหน่วยงาน จะพิจารณาจากข้าราชการที่บรรจุใหม่ (33.3%) และข้าราชการที่มีความรับผิดชอบงานหรือข้าราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น (8.3%) เป็นต้น

2.2) หลักสูตรทั่วไป ลำดับที่ 1 ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน (58.3%) ลำดับที่ 2 ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน (41.7%) ตามลำดับ

การใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน จะพิจารณาจาก ข้าราชการที่มีความรับผิดชอบงาน ข้าราชการที่ได้รับรางวัลดีเด่น (41.7%) และพิจารณาตามที่หน่วยเหนือกำหนด หรือระบุบุคคลเข้ารับการฝึกอบรม (16.7%)

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณสองในสาม (68.0%) ระบุว่า ผู้บังคับบัญชา ใช้หลักเกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน เป็นลำดับแรก รองลงมา ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน(20.6%) โดยพิจารณา การตรงกับสายงาน ความรู้ ความเหมาะสม ความสามารถ และความประพฤติ (9.6%) (โปรดดูตารางที่ 4.5 หน้า 151)

3) การสำรวจความต้องการของข้าราชการและลูกจ้าง ในการเข้ารับการฝึกอบรมงาน และศึกษาต่อ

3.1) หลักสูตรของ ศอ.บต. ผู้บริหาร ประมาณสองในสาม (66.7%) ระบุว่า ไม่มีการสำรวจความต้องการ และประมาณหนึ่งในสาม (33.3%) ที่ได้มีการสอบถามความสมัครใจ และมีการออกแบบสำรวจ

3.2) หลักสูตรทั่วไป ผู้บริหาร ประมาณหนึ่งในสี่ (25.0 %) ระบุว่า ไม่มีการสำรวจความต้องการ และประมาณสองในสาม (66.7%) ที่ระบุว่า ได้มีการสอบถามความสมัครใจ และมีการออกแบบสำรวจ ส่วนน้อย (8.3%) ที่ระบุว่า มีแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี และเป็นงานที่รับผิดชอบ

4) การฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อ ในช่วงปีงบประมาณ 2533-2535
ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบสองในสาม (64.9%) ระบุว่า ในช่วงปีงบประมาณ 2533-2535 ไม่ได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อ ประมาณหนึ่งในสาม (35.1%) ที่ระบุว่า ได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อในช่วงเวลาดังกล่าว โดยพบว่า (โปรดดูตารางที่ 4.5 หน้า 152)

หลักสูตรของ ศอ.บต. (ไม่รวมการปฐมนิเทศ) ส่วนใหญ่ (90.4%) ไม่ได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อในหลักสูตรของ ศอ.บต. น้อยที่สุด (1.7%) ที่ระบุว่า ได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อ ในหลักสูตรของ ศอ.บต. เรื่องการพัฒนาครูประจำการ และบุคลากรทางการศึกษา

หลักสูตรทั่วไป ประมาณสองในสาม (68.7%) ไม่ได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อในหลักสูตรทั่วไป น้อยกว่าหนึ่งในสี่ (22.7%) ที่ระบุว่าได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อในหลักสูตรทั่วไป โดยได้รับการฝึกอบรม งาน และศึกษาต่อในด้านวิชาการ/ประชาสัมพันธ์ (13.4%)

ในกรณีที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม งาน ศึกษาต่อ ส่วนน้อย (14.4%) ข้าราชการและลูกจ้าง ที่ระบุว่า ไม่สนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม งาน ศึกษาต่อ ไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง (3.2%) (โปรดดูตารางที่ 4.5 หน้า 153)

มากกว่าครึ่ง (85.6%) ระบุว่าสนใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรม งาน ศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ (34.0 %)

กรณีที่เคยได้รับการอบรมแล้ว ส่วนน้อย (11.9%) ข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่าเคยเข้ารับการอบรม แต่ไม่เข้าอบรมอีก โดยระบุเหตุผลว่า ให้ออกาสกับบุคคลอื่นที่สนใจ (3.0%)

น้อยกว่าหนึ่งในสาม (88.1%) ข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่าเคยและจะรับการอบรมอีก โดยระบุเหตุผลว่า เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพ (39.6%) นามาใช้ปรับปรุงพัฒนางานที่จะปฏิบัติ และพัฒนาการเรียนการสอน (11.9%)

5) การประเมินผลการฝึกอบรม ตามหลักสูตรของศูนย์ ศอบต. ของผู้บริหาร พบว่า ประสิทธิภาพสำเร็จตามวัตถุประสงค์ในระดับ "ค่อนข้างมาก" ในแต่ละประเด็น ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับประชาชน (75.0%)
2. การปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา (66.7%)
3. การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน (58.3%)
4. ทักษะคดีทำงาน (58.3%)

นอกจากนี้ยังพบว่า ส่วนน้อย (8.3%) ระบุว่า บรรลุวัตถุประสงค์ในการรับรู้ นโยบายของรัฐบาลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ และเข้าใจบทบาทของ ศอ.บต. "ค่อนข้างมาก"

การประเมินประโยชน์ที่ได้รับจากการปฐมนิเทศน์ของศอ.บต. (โปรดดูตารางที่ 4.5 หน้า 155) ข้าราชการและลูกจ้าง น้อยกว่าหนึ่งในสาม ระบุว่า ได้รับประโยชน์ "มาก" จากการปฐมนิเทศ ในเรื่องทัศนคติต่องาน (80.4 %) รองลงมา การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน (77.7%) การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น (76.8%) การปรับตัวเข้ากับประชาชน (66.9%)

น้อยกว่าหนึ่งในห้า ระบุว่า ได้รับประโยชน์ "น้อย" จากการปฐมนิเทศ ในเรื่อง ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของมาเลเซีย (46.4 %) รองลงมา ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน (40.2%) และการปรับตัวเข้ากับผู้นำทางศาสนา (33.3%) ตามลำดับ

เกี่ยวกับการปรับปรุงแก้ไข หลักสูตรของ ศอ.บต. เนื่องจากข้าราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ (92.1%) ไม่ได้รับการอบรม ในหลักสูตรต่าง ๆ ของ ศอ.บต. ดังนั้น ข้าราชการและลูกจ้างจึงไม่สามารถให้ข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรของ ศอ.บต. ได้

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณครึ่งหนึ่ง (52.9%) ระบุว่า ส่วนกลาง เป็นหน่วยงานที่สามารถจะพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด โดยให้เหตุผลว่ามีวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถดี (5.8%) รองลงมา ได้แก่ หน่วยงานระดับจังหวัด (22.0%) โดยระบุเหตุผลว่า รู้สภาพปัญหาจังหวัดได้ดี (4.1%) มีส่วนน้อย (12.4%) ที่ระบุว่า ศอ.บต. เป็นหน่วยงาน ที่พัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด โดยระบุเหตุผลว่าสามารถตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ จังหวัดชายแดนภาคใต้ (2.1%)

โดยสรุป ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้าง มีความเห็นเหมือนกันในเรื่อง หลักเกณฑ์การคัดเลือกข้าราชการและลูกจ้างเข้าฝึกอบรมลำดับที่ 1 คือใช้เกณฑ์ความสนใจของ ข้าราชการในหน่วยงาน และลำดับที่ 2 ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน

ในเรื่องของการประเมินการฝึกอบรมหลักสูตร ศอ.บต. ผู้บริหาร ข้าราชการ และลูกจ้างมีความเห็นแตกต่างกัน ผู้บริหารตอบว่า ประสิทธิภาพสำเร็จค่อนข้างมากในเรื่อง การปรับตัวเข้ากับประชาชน รองลงมาการปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง ตอบว่า ได้ประโยชน์มาก จากการอบรมนี้เทศ ในเรื่องทัศนคติต่องาน รองลงมา การปรับตัว เข้ากับเพื่อนร่วมงาน

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ข้าราชการและลูกจ้าง)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
2.4 การพัฒนาบุคลากร	
<u>หลักเกณฑ์ที่ผู้บังคับบัญชาคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ</u>	
- ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน	68.0
- พิจารณาจากแผนอัตรากาลัง 3 ปี	6.9
- ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน โดย	20.6
- ไม่ระบุหลักเกณฑ์	7.2
- ตรงกับสายงาน ความรู้ ความเหมาะสม	
ความสามารถ และความประพฤติ	9.6
- ผู้ที่ไม่เคยเข้ารับการอบรมมาก่อน	1.4
- มีงบประมาณ	1.4
- ตามที่หน่วยเหนือกำหนด	0.7
- แล้วแต่ความเหมาะสมจากการตัดสินใจของ	
ผู้บังคับบัญชา	0.3
- โดยระบบพรรคพวก	2.4
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	2.1

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
<u>การฝึกอบรม ดูงาน และศึกษาต่อในต่างประเทศปีงบประมาณ 2533-2535</u>	
- ไม่ได้รับ	64.9
- ได้รับ	35.1
หลักสูตรของ ศอ.บต. (ไม่รวมการปฐมนิเทศ)	
- ไม่ได้รับ	90.4
- พัฒนาครูประจำการและบุคลากรทางการศึกษา	1.7
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	7.9
หลักสูตรทั่วไป	
- ไม่ได้รับ	68.7
- ได้รับ	22.7
- ด้านวิชาการ / ประชาสัมพันธ์	13.4
- ด้านพัฒนาบุคลากร ใน-นอกประเทศ	7.9
- ด้านบริหาร	0.7
- ศึกษาต่อ	0.7
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	8.6

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
กรณีที่ไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อ	
- ไม่สนใจ เพราะ :-	14.4
- ไม่ระบุเหตุผล	9.6
- ไม่ได้ประโยชน์อย่างแท้จริง	3.2
- ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง	1.1
- อายุมาก	0.5
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	85.6
- สนใจ เพราะ :-	85.6
- ไม่ระบุเหตุผล	44.7
- เพิ่มความรู้ ประสบการณ์ ความสามารถ	34.0
- นามาใช้ปรับปรุง และพัฒนางานที่จะปฏิบัติ	5.8
- แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น	1.1
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	14.3
กรณีที่เคยได้รับการอบรมแล้ว จะเข้ารับการอบรมอีกหรือไม่	
ไม่เข้ารับการอบรมอีก	
- เคยแต่ไม่เข้าอบรมอีก	11.9
- ไม่ระบุเหตุผล	6.9
- ให้ออกาสกับบุคคลอื่นที่สนใจ	3.0
- หลักสูตรไม่น่าสนใจ	2.0
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	88.1

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
เข้ารับอบรมอีก	
- เคย และจะเข้ารับการอบรมอีก	88.1
- ไม่ระบุเหตุผล	31.7
- เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์	39.6
- นำมาใช้ปรับปรุง พัฒนางานที่ปฏิบัติและพัฒนา	
การเรียนการสอน	11.9
- หลักสูตร ไม่เข้าชั้นเรียนอยู่กับหลักสูตร	3.0
- แลกเปลี่ยนความรู้กับหน่วยงานอื่น	1.0
- เนื้อหาดี	1.0
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	11.9

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)		
<u>การประเมินประโยชน์ที่ได้รับจากการปฐมนิเทศของ ศอ.บต.</u>			
	น้อย	มาก	ไม่ตอบ
- ความสามารถในการปฏิบัติงาน	31.3	66.9	1.8
- การปรับตัวเข้ากับประชาชน	24.1	66.9	-
- การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	22.3	77.7	-
- การปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา	26.8	73.2	-
- การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น	22.3	76.8	0.9
- การปรับตัวเข้ากับผู้นำท้องถิ่น	32.1	67.9	-
- การปรับตัวเข้ากับผู้นำศาสนา	33.0	67.0	-
- ทักษะคดีทำงาน	18.7	80.4	0.9
- การประสานงานกับหน่วยที่เกี่ยวข้อง	28.6	68.7	2.7
- ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน	40.2	58.9	0.9
- ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของมาเลเซีย	46.4	50.0	3.6

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)	
หน่วยงานที่จะพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด	ไม่ตอบ	ตอบ
- ระดับอำเภอ	84.9	15.1
เหตุผล		
- ไม่ระบุเหตุผล		9.3
- ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติ ประชาชน บุคลากรน้อยรู้จักกันดี		3.1
- ทราบข้อมูลมาก รู้ความแตกต่างของพื้นที่		2.7
- ระดับจังหวัด	78.0	22.0
เหตุผล		
- ไม่ระบุเหตุผล		16.9
- รู้สภาพปัญหาจังหวัดได้ดี		4.1
- มีความพร้อม มีทรัพยากร บุคลากรมากมีตัวแทน		
ครบทุกกระทรวง		0.7
- มีอำนาจ		0.3
- ระดับ ศอ.บต.	87.6	12.4
เหตุผล		
- ไม่ระบุเหตุผล		9.0
- สามารถตอบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับ จชต.		2.1
- มีความพร้อมในด้านวิชาการ งบประมาณ		
บุคลากรและสถานที่		1.0
- เป็นศูนย์กลาง ในการบริหาร จชต.		0.3

ตารางที่ 4.5 การพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)	
- ระดับส่วนกลาง	47.1	52.9
เหตุผล		
- ไม่ระบุเหตุผล	43.0	
- วิทยากร มีความรู้ ความสามารถดี	5.8	
- มีมาตรฐาน มีอำนาจในการสั่งการ น่าเชื่อถือ	1.7	
- รู้ปัญหาเฉพาะด้าน รู้ข้อมูลชัดเจน ไม่ต้องรอรายงาน	1.7	
- ได้พบปะแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นจากคนหลาย หน่วยงาน	0.7	

2.5 สวัสดิการ (โปรดดูตารางที่ 4.6 หน้า 160-164)

1) บ้านพัก ชำราชการและลูกจ้าง มากกว่าหนึ่งในสาม (39.9%) ระบุว่าพักอาศัยอยู่ที่บ้านตัวเอง รองลงมาเป็นบ้านพักราชการ (32.0%)

1.1) หลักเกณฑ์ในการจัดชำระการเข้าบ้านพัก น้อยกว่าหนึ่งในห้า ระบุว่าไม่มีเกณฑ์ ส่วนใหญ่ (86.6%) ระบุว่า มีเกณฑ์ในการจัดชำระการเข้าพักบ้านพักและ เป็นไปตามหลักเกณฑ์ (79.7%) โดยระบุเหตุผลว่า มีคณะกรรมการอย่างเป็นธรรม มีระเบียบปฏิบัติ (10.3%)

ส่วนน้อย (9.0%) ระบุว่า ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ โดยระบุเหตุผลว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องไม่เคร่งครัด (1.4%)

มากกว่าสองในสาม (79.7%) ระบุว่า เป็นไปตามหลักเกณฑ์ โดยระบุเหตุผลว่า มีคณะกรรมการอย่างเป็นธรรมมีระเบียบปฏิบัติ (10.3%)

มากกว่าสองในสาม (70.1%) ระบุว่ามีความเหมาะสมในการจัดบ้านพักชำระการ น้อยกว่าหนึ่งในห้า (18.6%) ที่ระบุว่าไม่เหมาะสม

1.2) ปัญหาที่พัคอาศัย ชำราชการและลูกจ้าง มากกว่าสองในสาม ระบุว่า ไม่มีปัญหา มากกว่าหนึ่งในสี่ ประสบปัญหาความสะดวกในการเดินทาง (34.7%) รองลงมา ความปลอดภัย (32.6%) และความสะดวกในการอยู่อาศัย (30.9%) ตามลำดับ

2) ปัญหาการเบิกเงินสวัสดิการ ชำราชการและลูกจ้าง น้อยกว่าหนึ่งในห้า ระบุว่า มีความล่าช้าในเรื่องค่าเบี้ยเลี้ยงไปปฏิบัติราชการ (24.4%) เป็นลำดับแรก รองลงมาเงินทดลองไปราชการ (19.2%) ค่ารักษาพยาบาล (15.1%)

ประเภทของสวัสดิการที่ไม่เป็นธรรม ส่วนน้อย (11.7%) ระบุว่า ค่าพาหนะ เป็นสวัสดิการที่ไม่เป็นธรรม รองลงมา การกู้เงิน (8.6%)

3) การจูงใจโดยการจัดสวัสดิการที่พอเพียง ชำราชการและลูกจ้าง ส่วนน้อย (10.7%) ระบุว่า ได้รับสวัสดิการที่พอเพียง ส่วนใหญ่ (89.3%) ระบุว่า ได้รับสวัสดิการไม่พอเพียง

กรณีที่ไม่พอเพียง ชำราชการและลูกจ้าง เสนอให้มีการปรับปรุง ในเรื่อง เบี้ยกันดาร (20.6%) รองลงมา เบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน (18.2%) และน้อยที่สุด (0.3%)

เหรียญกษาปณ์และเวลาทวิคูณ

นอกจากนี้ มากกว่าหนึ่งในสาม ได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ ได้แก่ ค่าเลี้ยงภยันพื้นที่ (59.8%) ค่าประกันภยันพื้นที่ (45.7%) ค่าซ่อมแซมในกรณีบ้านตัวเอง (29.6%)

4) สหกรณ์ออมทรัพย์ ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าครึ่งหนึ่ง (61.9%) ระบุว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถช่วยแก้ปัญหาของข้าราชการในด้านสวัสดิการได้เป็นอย่างมาก มากกว่าหนึ่งในสาม (37.4%) ที่ระบุว่าสหกรณ์ออมทรัพย์ ช่วยแก้ปัญหาได้น้อย

ส่วนน้อย ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่สหกรณ์ออมทรัพย์ ในการจัดสวัสดิการว่า ควรเพิ่มวงเงินกู้ (6.2%) ลดดอกเบี้ย (6.2%)

5) สหกรณ์ร้านค้า ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าครึ่ง (58.1%) ระบุว่า สามารถแก้ปัญหาได้น้อย น้อยกว่าหนึ่งในสาม (31.3%) ระบุว่า สหกรณ์ร้านค้าสามารถแก้ปัญหาได้มาก

ส่วนน้อย ได้ให้ข้อเสนอแนะแก่สหกรณ์ร้านค้าในการจัดสวัสดิการ ว่า ควรจัดบริการสินค้าเพิ่มมากขึ้น และราคาถูกกว่าท้องตลาด (8.2%)

6) สวัสดิการอื่น ๆ ที่ควรได้นอกจากข้าราชการทั่วไป ข้าราชการและลูกจ้าง น้อยกว่าหนึ่งในห้า ได้เสนอว่า ควรจัดสวัสดิการค่าเลี้ยงภยันพื้นที่ (19.6%) เป็นลำดับแรก รองลงมาค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ายังชีพ เงินกันดาร เงินเพิ่มพิเศษ (10.3%)

ตารางที่ 4.6 สวัสดิการ (ข้าราชการและลูกจ้าง)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
2.5 สวัสดิการ	
1) บ้านพัก	
- บ้านตนเอง	39.9
- บ้านพักราชการ	32.0
- บ้านญาติ	11.0
- บ้านเช่าเบิกค่าเช่าได้	10.0
- บ้านเช่าที่เบิกค่าเช่าไม่ได้	6.9
- บ้านพักบริษัท	0.3
1.1) หลักเกณฑ์ในการจัดข้าราชการเข้าบ้านพัก	
- ไม่มีหลักเกณฑ์	13.1
- มีเกณฑ์	86.6
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	0.3
เป็นไปตามหลักเกณฑ์การจัดบ้านพักราชการหรือไม่	
- ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เพราะ :-	9.0
- ไม่ระบุเหตุผล	7.6
- มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ ผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องไม่ เคร่งครัด	1.4
- เป็นไปตามหลักเกณฑ์	79.7
- ไม่ระบุเหตุผล	66.0
- มีคณะกรรมการอย่างเป็นธรรม มีระเบียบปฏิบัติ	10.3
- ให้ตามลำดับในการปฏิบัติงาน	3.1
- ให้ตามตำแหน่งหน้าที่	0.3
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	11.3

ตารางที่ 4.6 สวัสดิการ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)		
ความเหมาะสมในการจัดบ้านพักข้าราชการ			
- ไม่เหมาะสม	18.6		
- เหมาะสม	70.1		
- ไม่ตอบ ไม่ทราบ	11.3		
1.2) ปัญหาที่พักอาศัย	ไม่มี	มี	ไม่ตอบ
- ค่าเช่าแพง	88.7	6.9	4.5
- ค่าซ่อมแซม	83.5	13.7	2.7
- ความสะดวกในการอยู่อาศัย	68.4	30.9	0.7
- ความปลอดภัย	66.7	32.6	0.7
- ความสะดวกในการเดินทาง	64.6	34.7	0.7
2) ปัญหาการเบิกเงินสวัสดิการ	ไม่มี	ล่าช้า	ไม่ตอบ
- ค่าเช่าบ้าน	41.2	14.5	44.3
- ค่ารักษาพยาบาล	71.5	15.1	13.4
- ค่าเล่าเรียนบุตร	59.5	10.6	29.9
- ค่าเบี้ยเลี้ยงไปปฏิบัติราชการ	57.4	24.4	18.2
- เงินทดลองไปราชการ	61.2	19.2	19.6
ประเภทของสวัสดิการที่ไม่เป็นธรรม	ไม่เป็นธรรม		เป็นธรรม
- ค่าพาหนะ	11.7		88.3
- การกู้เงิน	8.6		91.4
- เบี้ยเลี้ยงไปปฏิบัติราชการ	2.1		97.9
- ที่พักอาศัย	1.0		99.0
- รถยนต์ราชการ	0.3		99.7
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง	-		100.0

ตารางที่ 4.6 สวัสดิการ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
3) การจูงใจโดยการจัดสวัสดิการที่พอเพียง	
- ไม่พอเพียง	89.3
- พอเพียง	10.7
งานกรณีที่ไม่มีพอเพียง ควรปรับปรุง เรื่อง	
- ไม่ระบุ	8.9
- เบี้ยกันดาร*	20.6
- เบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน*	18.2
- เบี้ยกันดาร เบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน และค่าส่งเวลา*	15.1
- เบี้ยกันดาร และเบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน*	11.3
- เบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน และค่าส่งเวลา*	8.6
- ค่าส่งเวลา*	4.8
- เบี้ยกันดาร และค่าส่งเวลา*	1.4
- เหยี่ยุติภักษ์เสรีชน และเวลาทวีคูณ*	0.3
ความคิดเห็นเพิ่มเติม เกี่ยวกับการจัดสวัสดิการ	
- ค่าเลี้ยงภยันพื้นที่ *	59.8
- ค่าประกันภยันพื้นที่ *	45.7
- ค่าซ่อมแซมในกรณีบ้านตัวเอง*	29.6
- เงินกู้สวัสดิการ จัดซื้อยานพาหนะ*	23.0
- เงินกู้สวัสดิการ จัดซื้ออุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้*	17.2
- ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง*	14.4

หมายเหตุ * ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

ตารางที่ 4.6 สวัสดิการ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)
4) สหกรณ์ออมทรัพย์	
- แก้ปัญหาได้น้อย	37.4
- แก้ปัญหาได้มาก	61.9
- ไม่มีสหกรณ์ออมทรัพย์	0.7
ข้อเสนอแนะในการจัดสวัสดิการ	
- ไม่มีข้อเสนอแนะ	83.8
- ควรเพิ่มเงินกู้	6.2
- ลดดอกเบี้ย	6.2
- ให้อู่สร้างบ้าน ที่จอดรถ	1.7
- จัดระบบการขอกู้ และจ่ายปันผลให้รวดเร็วขึ้น	0.7
- ไม่ต้องมีผู้ค้ำประกันวงเงินกู้	0.7
- ให้อู่ผ่อนระยะยาว	0.3
- ให้อู่เปอร์เซนต์เงินปันผลมากขึ้น	0.3
5) สหกรณ์ร้านค้า	
- แก้ปัญหาได้น้อย	58.1
- แก้ปัญหาได้มาก	31.3
- ไม่มีสหกรณ์ร้านค้า	10.7
ข้อเสนอแนะในการจัดสวัสดิการ	
- ไม่มีข้อเสนอแนะ	89.0
- การจัดบริการสินค้าเพิ่มมากขึ้น และราคาถูกลงกว่าท้องตลาด	8.2
- ควรจัดให้มีสหกรณ์ร้านค้าทุกอำเภอภายในพื้นที่	2.1
- ให้อู่เงินปันผลแก่สมาชิกมากขึ้น	0.3
- ให้อู่ซื้อสินค้าราคาถูก ส่งมอบ	0.3

ตารางที่ 4.6 สวัสดิการ (ต่อ)

ลักษณะทั่วไป	ร้อยละ (n=291 คน)	
6) สวัสดิการอื่น ๆ ที่ควรได้นอกจากข้าราชการทั่วไป	ควร	ไม่ตอบ
- ค่าเลี้ยงชีพในพื้นที่	19.6	80.4
- ค่าเบี้ยเลี้ยง ค่ายังชีพ เบี้ยกันดาร เงินเพิ่มพิเศษ	10.3	89.7
- การประกันภัย	4.1	95.9
- จัดบ้านพักราชการ กู้ซื้อที่อยู่อาศัย สร้างบ้านจัดสรร		
ผ่อนส่งระยะยาว จัดหมู่บ้านครู	3.4	96.6
- ยานพาหนะ และน้ำมันเชื้อเพลิง ลดค่าพาหนะครึ่งราคา	2.7	97.3
- เครื่องมือสื่อสาร	1.0	99.0
- ค่ารักษาพยาบาล	0.7	99.3
- เงินเพื่อการศึกษาบุตร	0.7	99.3
- เหยื่อพิทักษ์เสรีชนหรือเหยื่อชายแดน	0.7	99.3
- ชั้นพิเศษ เวลาทวีคูณ	0.3	99.7

บทที่ 5

สรุป ปัญหา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาคั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากระบวนการบริหารงานบุคคลและนำผล
การศึกษาไปสู่ข้อเสนอแนะมาตรการเชิงนโยบายกับการสนับสนุนการบริหารงานบุคคลของหน่วยงาน
สังกัดกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา
ปัตตานี นราธิวาส

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ข้าราชการและลูกจ้างของหน่วย
งานสังกัดกรมสามัญศึกษาธิการ ใน 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้แก่ จังหวัดยะลา ปัตตานี
นราธิวาส จำนวนผู้บริหาร 12 คน จำนวนข้าราชการและลูกจ้าง 291 คน รวม กลุ่มตัวอย่าง
ทั้งสิ้น 303 คน ซึ่งได้จากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มแบบบังเอิญ (Accidental
Samplig) เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นโดยยึดหลักวัตถุประสงค์
ของการศึกษา และตัวแปรที่ต้องการศึกษาเป็นหลัก ผู้ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติพรรณนา
ได้แก่การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อสรุปลักษณะทั่วไปของ
กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา

1. สรุปผลการศึกษา

1.1 ลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผู้บริหาร จากการรวบรวมข้อมูลผู้บริหารพบว่า ส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย น้อยกว่า
สองในสี่ มีอายุระหว่าง 51-60 ปี ประมาณหนึ่งในสาม มีอายุราชการต่ำกว่า 20 ปี
ระดับการศึกษา ผู้บริหารส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และนับถือศาสนาพุทธ ประมาณ
หนึ่งในสาม มีภูมิลำเนาเดิมอยู่จังหวัดนราธิวาส ส่วนใหญ่ สมรสแล้วอยู่ด้วยกัน ประมาณ
หนึ่งในสี่ มีอายุราชการที่ปฏิบัติงานใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ น้อยกว่า 10 ปี อยู่ระหว่าง
10-19 ปี ระหว่าง 20-29 ปี และระหว่าง 30-39 ปี ทั้งหมด มีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ และครูใหญ่ มากกว่าหนึ่งในสาม มีรายได้ตั้งแต่ 15,001
บาทขึ้นไป ประมาณสามในสี่

สามานลี ไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติหน้าที่ราชการ มีเพียงหนึ่งนลี ที่ได้รับเบี้ยเลี้ยงต่ำกว่า 500 บาท มากกว่าครึ่ง กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์

ข้าราชการและลูกจ้าง จากการรวบรวมข้อมูลข้าราชการและลูกจ้าง พบว่า เกือบสองในสาม เป็นเพศหญิง มีอายุเฉลี่ย 38 ปี มากกว่าครึ่ง มีอายุระหว่าง 31-40 ปี และมีอายุราชการ โดยเฉลี่ย 14 ปี มากกว่าสองนลี มีอายุระหว่าง 10-19 ปี ส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี และนับถือศาสนาพุทธ ประมาณหนึ่งนลี มีภูมิลำเนาเดิมอยู่ จังหวัดปัตตานี มากกว่าสองในสาม สมรสแล้วอยู่กัน และประมาณหนึ่งนลี เป็นโสด ประมาณสามนลี ให้เหตุผลที่มาปฏิบัติราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ ว่าเป็นสถานที่ที่บรรจุครั้งแรก ประมาณหนึ่งนลี ย้ายตามคู่สมรส เกือบทั้งหมด เป็นครูผู้สอน ส่วนน้อย เป็นลูกจ้างอยู่ในสำนักงานข้าราชการและลูกจ้าง มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนประมาณ 9,664 บาท มากกว่าหนึ่งในสาม มีรายได้ระหว่าง 6,001- 9,000 บาท เกือบทั้งหมด ไม่ได้รับเบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการ มีส่วนน้อย ที่ได้รับเบี้ยเลี้ยงระหว่าง 100-500 บาท มากกว่าหนึ่งในสาม กู้เงินจากสหกรณ์ออมทรัพย์ รองลงมากู้เงินจากธนาคารพาณิชย์

1.2 การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

1. การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย

ผู้บริหาร ครึ่งหนึ่ง เห็นว่าบุคลากรไม่พอเพียง ได้เสนอแนะแนวทางแก้ไขคือมอบหมายหน้าที่ให้รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น หนึ่งในสาม เห็นว่า พอเพียง คุณสมบัติตาม มติ ครม. ทั้งหมดระบุว่า คุณสมบัติทางด้านความประพฤติ บุคลิกลักษณะดี ประวัติการทำงานดีและความสามารถในการปฏิบัติงาน การเข้ากับประชาชน มีความเหมาะสม คุณสมบัติเพิ่มเติมควรมีความชำนาญในพื้นที่ สามารถวิเคราะห์ปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ได้ ครึ่งหนึ่ง ระบุว่าไม่มีการเล่นพรรค หนึ่งในสาม ระบุว่าไม่มีการสอบคัดเลือกในกลุ่มข้าราชการ มากกว่าครึ่ง ระบุว่า ไม่มีผลดีในการใช้ระบบอุปถัมภ์ สามานลี ระบุว่าไม่ผลเสีย

ข้าราชการและลูกจ้าง ประมาณครึ่งหนึ่ง ระบุว่า ไม่พอเพียง ในตำแหน่งครูผู้สอน
เกือบครึ่งหนึ่ง ระบุว่า บุคลากรที่มีอยู่มีจำนวนพอเพียงกับปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีการนำเสนอ
เพื่อแก้ไขคือ ประมาณหนึ่งในสาม ระบุว่า ควรพิจารณา ความสมัครใจของผู้ปฏิบัติงาน เกือบ
สองในสาม ระบุว่า มีความเหมาะสมทางด้านความประพฤติ คุณสมบัติเพิ่มเติมควรมีความรับผิดชอบ
หนึ่งในสาม ระบุว่า ไม่มีผลดีในการใช้ระบบอุปถัมภ์ ครึ่งหนึ่ง ระบุว่า มีผลเสีย คือไม่มี
ประสิทธิภาพในการทำงาน

2. การเลื่อนตำแหน่ง

ผู้บริหาร มากกว่าหนึ่งในสาม ระบุว่า ควรมีการแก้ไขระเบียบให้มีการกระจาย
อำนาจแก่หน่วยงานท้องถิ่น ครึ่งหนึ่ง ควรแก้ไขระเบียบให้มีเกณฑ์กว้างขึ้น โดยพิจารณาความ
ชำนาญเป็นส่วนประกอบ มากกว่าครึ่งหนึ่ง ระบุว่าควรมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงาน
ในจังหวัดชายแดนภาคใต้ก่อน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ หนึ่งในสาม ควรมีการแก้ไขการจัดระบบ
ข้อมูล ผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาใช้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง มากกว่าครึ่ง เห็นด้วยกับ
การใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแทนการสอบแข่งขัน น้อยกว่าหนึ่งในห้า
ไม่เห็นด้วยที่กำหนดเวลาในการดำรงตำแหน่งในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ไม่น้อยกว่า 2 ปี หลัง
จากได้เลื่อนตำแหน่ง จำนวนน้อยเห็นว่า มีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งใน
สังคมไทย ไม่สามารถแก้ไขได้

ข้าราชการและลูกจ้าง เกือบทั้งหมด ไม่เคยติดขั้นเงินเดือน ส่วนน้อย เคยติดขั้น
เงินเดือน แนวทางแก้ไข ควรมีการปรับแก้คือ ควรเปิดโอกาสให้เลือกวิธีการสอบแข่งขันในการ
เลื่อนขั้นหรือเสนอผลงาน หนึ่งในห้า เห็นว่ามีการใช้ระบบอุปถัมภ์ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

3. รางวัล วิทย และการลงโทษ

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่งหนึ่ง ระบุว่า มีอำนาจโดยตรง ในการพิจารณาความดี
ความชอบ หนึ่งในสาม ระบุว่าไม่มีอำนาจ และ ระบุว่า ไม่มีการเปลี่ยนแปลงการพิจารณา 2
ชั้นปกติส่วนใหญ่ ระบุว่า ภาวนหน่วยงานได้โควตา 2 ชั้นปกติครบ ส่วนโควตา 2 ชั้นพิเศษไม่มี
ได้ไม่ครบ เพราะตกไปอยู่กระทรวงมหาดไทย ส่วนใหญ่ ระบุว่า มีเกณฑ์ในการพิจารณา 2 ชั้นปกติ
โดยพิจารณาผลงานดีเด่น การประเมินผลงานที่ผ่านมามีความรู้ความสามารถพิเศษ ครึ่งหนึ่ง
ระบุว่า ไม่มีเกณฑ์ ส่วนในการพิจารณา 2 ชั้นพิเศษตอบว่าไม่มีเกณฑ์ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ระบุว่า

ข้าราชการและลูกจ้างเกือบทั้งหมด ไม่เคยได้รับการนับเวลาอาวุโส ระบุว่ามีความเหมาะสม
ทั้งหมด ระบุว่าในช่วงปีงบประมาณ 2533-2535 ไม่พบข้าราชการและลูกจ้างกระทำความผิด

ข้าราชการและลูกจ้าง มากกว่าครึ่ง ระบุว่า มีการกำหนดเกณฑ์ การพิจารณา 2
ชั้นปกติ โดยมีการบอกเกณฑ์ล่วงหน้า และ ระบุว่ามีความเหมาะสม มากกว่าสองในสี่ ระบุว่า ไม่
มีการกำหนด เกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นพิเศษ

4.การพัฒนาบุคลากร

ผู้บริหาร สองในสาม ระบุว่า มีแผนพัฒนาของหน่วยงาน มากกว่าครึ่ง ระบุ
ว่าข้าราชการในหน่วยงานที่มีปัญหาแก้ได้ด้วยการฝึกอบรม มีการใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการ
การในหน่วยงาน คัดเลือก เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตร ศอ.บต. และ ของหลักสูตรทั่วไป
สองในสาม ระบุว่าไม่การสำรวจความต้องการ การเข้าฝึกอบรมหลักสูตรของ ศอ.บต. สอง
ในสาม ระบุว่าได้มีการสอบถามการเข้าฝึกอบรมของหลักสูตรทั่วไป การประเมินผลการฝึกอบรม
หลักสูตรของ ศอ.บต. พบว่าประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ "ค่อนข้างมาก" ดังนั้น การ
ปรับตัวเข้ากับประชาชน เข้ากับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

ข้าราชการและลูกจ้าง สองในสาม ระบุว่า ส่วนใหญ่ไม่ได้รับการฝึกอบรม คู
งานและศึกษาต่อ หลักสูตร ศอ.บต. และ หลักสูตรทั่วไป ส่วนน้อยที่ได้รับการอบรมหลักสูตร ศอ.บต.
ระบุว่าได้รับประโยชน์มาก จากการปฐมนิเทศในเรื่องทัศนคติต่องาน ประมาณครึ่งหนึ่ง ระบุว่า
ส่วนกลางเป็นหน่วยงานที่พัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด โดยให้เหตุผลว่า วิทยากรมีความรู้ความสามารถดี

5.สวัสดิการ

ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง ระบุว่า ไม่มีบ้านพักข้าราชการผู้ปฏิบัติ และหัวหน้างาน

ข้าราชการและลูกจ้าง ส่วนใหญ่ ระบุว่ามีการจัดบ้านพัก และ เป็นไปตาม
เกณฑ์ ข้าราชการและลูกจ้างประสบปัญหา ด้านความสะดวกในการเดินทาง ความปลอดภัย
ส่วนใหญ่ ระบุว่า ได้รับสวัสดิการ ไม่พอเพียงได้เสนอความคิดเห็นเพิ่มเติมการจัดสวัสดิการ
ค่าเลี้ยงชีพ ในพื้นที่ ค่าประกันภัยในพื้นที่ มากกว่าครึ่ง ระบุว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ สามารถ
ช่วยแก้ปัญหาสวัสดิการได้มาก และสหกรณ์ร้านค้า สามารถแก้ปัญหาได้น้อย

2. ปัญหา

ผู้บริหาร

1) ด้านการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย ผู้บริหาร มากกว่าครึ่ง (58.3 %) เห็นว่าบุคลากรมีจำนวนไม่พอเพียงกับปริมาณที่รับผิดชอบ มากกว่าครึ่ง (66.7 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา และประมาณหนึ่งในสาม (33.3 %) ระบุว่ามีปัญหาทางด้านการคัดเลือกคนภาคอื่น ๆ มาทำงานในจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาใช้คนในพื้นที่ ทำให้มีการโยกย้ายบ่อย

2) รางวัลและการลงโทษ ผู้บริหารส่วนใหญ่ ระบุว่าไม่มีโควต้า 2 ชั้นพิเศษ ในหน่วยงาน

3) ด้านสวัสดิการ ผู้บริหารมากกว่าครึ่ง ระบุว่ามีปัญหาไม่มีบ้านพักให้ข้าราชการ ผู้ปฏิบัติ (58.3 %) และหัวหน้าหน่วยงาน (83.3 %) และประมาณหนึ่งในสาม (33.3 %) ของข้าราชการผู้ปฏิบัติ ไม่สามารถเบิกค่าเช่าได้

ข้าราชการและลูกจ้าง

ด้านการสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย ข้าราชการและลูกจ้าง ครึ่งหนึ่ง (51.5 %) ระบุว่าจำนวน บุคลากรไม่พอเพียงกับปริมาณงาน ในตำแหน่งครูผู้สอน (44.0 %)

ปัญหส่วนตัว

1) ด้านการเดินทาง ข้าราชการและลูกจ้างเกือบทั้งหมด (91.4%) ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (5.1 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา โดยข้าราชการและลูกจ้าง ได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ใช้รถประจำทาง (1.4 %) รถส่วนตัว (1.0 %) อาศัยรถที่ผ่านหน่วยงาน (0.3 %) และขอย้าย (0.3 %) เป็นต้น

2) ด้านที่พักอาศัย ข้าราชการและลูกจ้างส่วนมาก (91.8 %) ของข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (4.8 %) ระบุว่า มีปัญหา โดยข้าราชการและลูกจ้างมีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ พักบ้านญาติ เพื่อน ตนเอง (1.0 %) เช่าบ้าน (2.1 %) จำเป็นต้องอยู่ ช่วยตนเอง (0.3 %)

3) ด้านค่าใช้จ่าย ชำราชการและลูกจ้างส่วนใหญ่ (91.4%) ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย ส่วนใหญ่ (91.4 %) ระบุว่า ไม่มี (5.1 %) ระบุว่า มีปัญหา โดยชำราชการและลูกจ้างได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ลดค่าใช้จ่าย (2.4 %) ถูยืม (1.0 %)

4) ทางไกลครอบครัว ส่วนใหญ่ (92.8 %) ชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหาล้วน (3.8 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา โดยชำราชการและลูกจ้างได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าวคือ กลับบ้านเป็นครั้งคราว (1.4 %) ติดต่อกทางจดหมาย (0.7 %)

ปัญหาด้านสภาพแวดล้อม

1) ด้านภาษาและวัฒนธรรม ส่วนมาก (94.8 %)ของชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (1.7 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา โดยชำราชการและลูกจ้างได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ เรียนรู้ด้วยตัวเองและจากเพื่อน (0.7 %)

2) ด้านการปรับตัวเข้ากับประชาชน ส่วนใหญ่ (95.5 %) ของชำราชการและลูกจ้างและระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (1.0 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา แต่ชำราชการและลูกจ้างไม่ได้ระบุนการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3) ด้านความปลอดภัย ส่วนมาก (92.1 %) ของชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหาล้วน (4.4 %) ระบุว่า มีปัญหาโดยชำราชการและลูกจ้างได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ไม่ไปห้องที่เสี่ยงภัย (0.3 %) และระวังตัวเอง (1.0 %)

ปัญหาด้านการทำงาน

1) ด้านสวัสดิการ ส่วนใหญ่ (94.2 %) ของชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหาล้วน (2.4 %) ระบุว่าไม่มีปัญหาโดยชำราชการและลูกจ้างได้มีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว คือ ใช้เงินส่วนตัว (0.3 %)

2) ด้านการปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน ส่วนใหญ่ (95.5 %)ของชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (1.0 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา แต่ชำราชการและลูกจ้างไม่ได้ระบุนการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3) ด้านความก้าวหน้า ส่วนมาก (94.8 %) ของชำราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหาล้วน (1.7 %) ระบุว่าไม่มีปัญหา แต่ชำราชการและลูกจ้างไม่ได้ระบุนการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

4) ด้านโอกาสทางการศึกษาต่อ ส่วนใหญ่ (93.8 %) ของข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่าไม่มีปัญหา ส่วนน้อย (2.8 %) ระบุว่ามีปัญหา แต่ข้าราชการและลูกจ้างไม่ได้ระบุการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษา มีข้อเสนอแนะดังนี้

1) นอกจากการใช้ระบบคุณธรรมในการคัดเลือกแล้วควรรักษาสิทธิพิเศษแก่คนในพื้นที่ที่มีความเข้าใจภาษาและวัฒนธรรมท้องถิ่น ภายในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นกรณีพิเศษ เพื่อจะได้ไม่เกิดปัญหาในการโยกย้าย

2) กรมควรจัดสรรอัตรากำลังครูโดยบรรจุผู้สอนให้พอเพียงกับปริมาณงาน

ผู้บริหารเสนอแนะแนวทางแก้ไข คือมอบหมายให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงานเพิ่มขึ้น และรองลงมา ใช้เงินบำรุงการศึกษาจ้างลูกจ้างชั่วคราว

ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง ระบุว่า ควรพิจารณาความสมัครใจของผู้สมัครงาน และรองลงมา ควรหาโอกาสแก่ข้าราชการ ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่เป็นลำดับแรก

3) การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งควรมีระเบียบปฏิบัติ โดยใช้วิธีสอบแข่งขัน หรือการเสนอผลงาน ให้ผู้มีความถนัดแต่ละด้านได้เลือกปฏิบัติ ตามความสามารถ เพื่อที่จะได้ไม่ทำให้ข้าราชการต้องไปทุ่มเทอย่างใดอย่างหนึ่งจนทำให้เสียงานในหน้าที่

ผู้บริหารได้เสนอแนวทางแก้ไข การติดขึ้นเงินเดือน โดยใช้วิธีเสนอผลงานแทน การสอบแข่งขัน

ส่วนข้าราชการและลูกจ้าง เสนอแนะให้เลือกวิธีการสอบแข่งขัน หรือเสนอผลงาน

4) ในการพิจารณาโควตา 2 ชั้นพิเศษ ควรมีการกระจายให้ทั่วถึงทุกกระทรวง ให้มีความเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการ และควรจะมีการกำหนดเกณฑ์ที่ชัดเจนและแน่นอน

5) ด้านการพัฒนาบุคลากร ควรเร่งดำเนินการให้ข้าราชการและลูกจ้าง เข้ารับการปฐมนิเทศ ของศอ.บต. โดยให้ข้าราชการและลูกจ้างที่บรรจุใหม่ ผู้ที่ย้ายและโอนมาจากภาค

อื่น ๆ มาอยู่ ณ จังหวัดชายแดนภาคใต้ เข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง และให้ทราบแนวนโยบายของกรมและแนวปฏิบัติของสถานศึกษาเป็นแนวเดียวกัน

ข้าราชการและลูกจ้าง ได้เสนอให้ส่วนกลางเป็นหน่วยงานที่สามารถจะพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุด โดยให้เหตุผลว่ามีวิทยากรมีความรู้ความสามารถดี

6) ควรจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างพอเพียง และเป็นธรรม ในเรื่องของเบี้ยเลี้ยงภัย การนับเวลาทำงาน เหยี่ยุติพัทธ์เสรีชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งควรให้เบี้ยเลี้ยงภัยในโรงเรียนที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ผู้บริหารได้เสนอแนะ ให้จัดตั้งกองทุนให้ข้าราชการซื้อบ้าน และที่ดิน ซึ่งสามารถกู้ยืมในอัตราดอกเบี้ยต่ำ หรือให้สินเชื่อกู้ยืมอาศัย หรือให้เช่าซื้อ

7) ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับ

(1) เรื่องการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูในสังกัดอื่น

(2) เรื่องการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคอื่น เช่น จังหวัดน่านภาคใต้(ยกเว้นจังหวัดชายแดนภาคใต้) ภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

(3) แต่ละด้านของการบริหารงานบุคคลอย่างละเอียด เช่น การสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่ง การให้รางวัล วินัยและการลงโทษ การจัดสวัสดิการ

(4) เรื่องการบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการครูแต่ละสังกัด เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานบุคคล

(5) เรื่องการบริหารงานบุคคลระหว่างข้าราชการแต่ละกระทรวง เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของการบริหารงานบุคคล

ภาคผนวก ข

องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู

องค์การกลางในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู คือ คณะกรรมการข้าราชการครู(ก.ค.) โดยพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) มาตรา 6 ได้บัญญัติไว้ว่าให้มีคณะกรรมการข้าราชการครูขึ้นคณะหนึ่งเรียกโดยย่อว่า ก.ค. ประกอบด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งรัฐมนตรีมอบหมายเป็นประธานกรรมการ ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการ ก.พ. เลขาธิการคุรุสภา ผู้ทรงคุณวุฒิในหลักวิชาการ หรือการบริหารงานบุคคลซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจากผู้ซึ่งรับราชการ หรือเคยรับราชการในตำแหน่งไม่ต่ำกว่าอธิบดี หรือตำแหน่งที่เทียบเท่ามาแล้วและมีได้เป็นข้าราชการการเมือง สมาชิกวุฒิสภา กรรมการพรรคการเมือง เจ้าหน้าที่ในพรรคการเมือง จำนวน 5 คน โดยต้องเป็นผู้ซึ่ง รับราชการอยู่ไม่น้อยกว่า 3 คน และข้าราชการครูผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นผู้แทนข้าราชการครูจำนวน 7 คน เป็นกรรมการ และเลขาธิการ ก.ค. เป็นกรรมการและเลขานุการ

กล่าวโดยสรุป ก.ค.เป็นกรรมการรวมทั้งสิ้น 17 คน ประกอบด้วยบุคคล 3 ฝ่าย ได้แก่

- (1) ฝ่ายบริหาร ซึ่งเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง จำนวน 5 คน
- (2) ฝ่ายปฏิบัติการ ซึ่งเป็นผู้แทนข้าราชการครูจากการเลือกตั้ง จำนวน 7 คน
- (3) ฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคณะรัฐมนตรีแต่งตั้งจำนวน 5 คน

หรือหากกล่าวในสาระสำคัญแล้ว คณะกรรมการข้าราชการครูประกอบด้วย

- | | |
|---|---------------|
| (1) รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ | ประธานกรรมการ |
| หรือรัฐมนตรีช่วยว่าการที่รัฐมนตรีมอบหมาย (โดยตำแหน่ง) | |
| (2) ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| (3) เลขาธิการ ก.พ. (โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| (4) เลขาธิการคุรุสภา (โดยตำแหน่ง) | กรรมการ |
| (5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |
| (6) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง) | กรรมการ |

(7) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)	กรรมการ
(8) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)	กรรมการ
(9) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ค.ร.ม.แต่งตั้ง)	กรรมการ
(10) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(11) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(12) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(13) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(14) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(15) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(16) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง)	กรรมการ
(17) เลขาธิการ ก.ค. (โดยตำแหน่ง)	กรรมการและเลขานุการ

อำนาจหน้าที่ของ ก.ค.

มาตรา 7 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2535) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ไว้ดังนี้

- (1) เสนอแนะและให้คำปรึกษาแก่รัฐมนตรีเกี่ยวกับนโยบายการบริหารงานบุคคล และการจัดระบบราชการใหม่ในหน่วยงานทางการศึกษา
- (2) ออก กฎ ก.ค. และระเบียบเพื่อปฏิบัติราชการ ตามพระราชบัญญัตินี้ กฎ ก.ค. เมื่อได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีและประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้วให้ใช้บังคับได้
- (3) ศึกษาค้นคว้าและวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากการใช้บังคับพระราชบัญญัตินี้ มติของ ก.ค. เมื่อได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีแล้วให้ใช้บังคับได้
- (4) ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ แนะนำ ชี้แจง เพื่อให้หน่วยงานทางการศึกษาและกรมปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ ในการนี้ให้มีอำนาจเรียกเอกสารและหลักฐานจากหน่วยงานทางการศึกษาและกรม ให้ผู้แทนหน่วยงานทางการศึกษา หรือกรม ข้าราชการหรือบุคคลใดมาชี้แจงข้อเท็จจริง และให้มีอำนาจออกระเบียบให้หน่วยงานทางการศึกษา และกรมรายงานเกี่ยวกับการสอบ การบรรจุ การแต่งตั้ง การเลื่อนขั้นเงินเดือน การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ ตลอดจนรายงานเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบของ

ตำแหน่ง และเกี่ยวกับทะเบียนประวัติของข้าราชการครูไปยัง ก.ค.

(5) รายงานนายกรัฐมนตรีในกรณีที่ปรากฏว่าหน่วยงานทางการศึกษา กรม อ.ก.ค. กรมหรือ อ.ก.ค. จังหวัดใดหรือผู้มีหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติไม่ปฏิบัติตามพระราชบัญญัตินี้ หรือปฏิบัติโดยไม่เหมาะสม เพื่อนายกรัฐมนตรีจะได้พิจารณาและสั่งการต่อไป

(6) รักษาทะเบียนประวัติข้าราชการครู

(7) รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเพื่อประโยชน์ในการบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการครู และกำหนดอัตราเงินเดือนที่ควรได้รับ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงอัตราเงินเดือนตามที่คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนกำหนดสำหรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพเดียวกันด้วย

(8) กำหนดอัตราค่าธรรมเนียมในการปฏิบัติการตามพระราชบัญญัตินี้

(9) ปฏิบัติการอื่นที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

นอกจากอำนาจหน้าที่ดังกล่าว พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) ยังได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของ ก.ค. ไว้ในตัวของมาตราต่างๆอีกหลายประการ เช่น การยกเว้นคุณสมบัติผู้ซึ่งขาดคุณสมบัติทั่วไปเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู การกำหนดเงินเพิ่มพิเศษสำหรับข้าราชการครู ผู้ดำรงตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ การควบคุมเกษียณอายุของข้าราชการครู การกำหนดระดับเงินเดือนของตำแหน่งข้าราชการครู การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหาบุคคลเพื่อการบรรจุและแต่งตั้ง การบรรจุและแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวินัย และการรักษา วินัย การออกจากราชการ การร้องทุกข์ และการอุทธรณ์ของข้าราชการครู

3.2 องค์การผู้ปฏิบัติการบริหารงานบุคคล

องค์การผู้ปฏิบัติการบริหารงานบุคคล คือ ผู้บริหารงานบุคคลตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) ในระดับกรม และจังหวัด อันได้แก่ อ.ก.ค. สำนักระงับการ และ อ.ก.ค. สำนักระงับการจังหวัด

อ.ก.ค.สามัญประจำกรม

เรียกโดยย่อว่า "อ.ก.ค.กรม" มีอนุกรรมการในอ.ก.ค.กรมชุดละ 9 คน ประกอบด้วยบุคคลจาก 3 ฝ่ายๆละ 3 คน ฝ่ายอนุกรรมการโดยตำแหน่ง ฝ่ายผู้แทนข้าราชการครู และฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง ก.ค.แต่งตั้ง ดังนี้

- | | |
|---|------------------------|
| (1) อธิบดี (โดยตำแหน่ง) | ประธานอนุกรรมการ |
| (2) รองอธิบดีซึ่งอธิบดีมอบหมาย (โดยตำแหน่ง) | อนุกรรมการ |
| (3) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (4) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (6) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (7) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (8) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (9) ผู้อำนวยการกองหรือหัวหน้างานการเจ้าหน้าที่ (โดยตำแหน่ง) | อนุกรรมการและเลขานุการ |

อ.ก.ค.กรมในทุกกรม ตามจำนวนกรมที่มีข้าราชการครูในสังกัด ได้แก่

- (1) สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ
- (2) กรมการฝึกหัดครู
- (3) กรมการศึกษานอกโรงเรียน
- (4) กรมพลศึกษา
- (5) กรมศิลปากร
- (6) กรมสามัญศึกษา
- (7) กรมอาชีวศึกษา
- (8) สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
- (9) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน
- (10) วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา

อ.ก.ค. กรมมีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามที่กำหนด ไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) ในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครูในสังกัดของกรม ซึ่งจะเป็นเรื่องต่างๆเกี่ยวกับการบรรจุและแต่งตั้ง การย้าย การโอน การดำเนินการด้านวินัยและการอุทธรณ์ การให้ออกจากราชการ ฯลฯ และตามที่ ก.ค. มอบหมาย เช่น การสอบแข่งขัน เพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู เป็นต้น

อ.ก.ค.สามัญประจำจังหวัด

เรียกโดยย่อว่า "อ.ก.ค.จังหวัด" เป็นองค์การที่ปฏิบัติงานบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู เฉพาะที่สังกัดคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเท่านั้น มีอนุกรรมการใน อ.ก.ค.จังหวัดคณะละ 9 คน ประกอบด้วยบุคคลจาก 3 ฝ่าย เช่นเดียวกับ ก.ค.และ อ.ก.ค. กรม ได้แก่ฝ่ายกรรมการโดยตำแหน่ง ฝ่ายผู้แทนข้าราชการครู และฝ่ายผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่ง ก.ค.แต่งตั้ง ดังนี้

- | | |
|---|------------------------|
| (1) ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือรองผู้ว่าราชการจังหวัด | ประธานอนุกรรมการ |
| ซึ่งผู้ว่าราชการจังหวัดมอบหมาย (โดยตำแหน่ง) | |
| (2) ศึกษาธิการจังหวัด (โดยตำแหน่ง) | อนุกรรมการ |
| (3) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (4) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (5) ผู้ทรงคุณวุฒิ (ก.ค.แต่งตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (6) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (7) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (8) ผู้แทนข้าราชการครู (โดยการเลือกตั้ง) | อนุกรรมการ |
| (9) ผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด (โดยตำแหน่ง) | อนุกรรมการและเลขานุการ |

อ.ก.ค. จังหวัดมีในทุกจังหวัด เท่ากับจำนวนจังหวัดทั้งหมดในประเทศไทยรวมทั้ง อ.ก.ค. กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีฐานะเป็น อ.ก.ค.จังหวัดเช่นเดียวกัน อ.ก.ค.กรุงเทพมหานคร มีอนุกรรมการ 9 คน จากบุคคล 3 ฝ่ายเช่นเดียวกันกับ อ.ก.ค.กรม ต่างจาก อ.ก.ค.กรม

เฉพาะตำแหน่งอนุกรรมการโดยตำแหน่งบางตำแหน่ง ซึ่งประกอบด้วย ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร หรือรองผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครมอบหมายเป็น ประธานอนุกรรมการ รองอธิบดีกรมวิชาการ ซึ่งอธิบดีกรมวิชาการมอบหมายเป็นอนุกรรมการและ ผู้อำนวยการการประถมศึกษากรุงเทพมหานคร เป็นอนุกรรมการและเลขานุการ

อ.ก.ค.จังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติการตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 (แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.2535) เช่นเดียวกับ อ.ก.ค.กรม แต่ปฏิบัติการเฉพาะในส่วน ที่เกี่ยวกับข้าราชการครูสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดในจังหวัดนั้นเท่านั้น รวมทั้งปฏิบัติงานอื่นตามที่ ก.ค.มอบหมาย

ในทางปฏิบัติ อ.ก.ค.กรม และอ.ก.ค.จังหวัด ปฏิบัติงานในหน้าที่คล้ายคลึงกัน ยกเว้นในเรื่องอำนาจในการบรรจุและแต่งตั้งและเรื่องวินัย ซึ่งมีบทบัญญัติในกฎหมายกำหนดไว้โดย เฉพาะแตกต่างกัน

ในปี 2530 ก.ค.ได้แต่งตั้ง อ.ก.ค.วิสามัญ รวม 7 คณะ และมี อ.ก.ค.วิสามัญ เฉพาะกิจ 58 คณะ รวมทั้งสิ้น 66 คณะ

สำหรับ อ.ก.ค.วิสามัญทั้ง 7 คณะ มีรายละเอียดดังนี้

1. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับระบบราชการ การสรรหาและพัฒนาข้าราชการครูมีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.ในเรื่องเกี่ยวกับนโยบายในการบริหารงานบุคคล การจัดระบบราชการในหน่วยงานทางการศึกษา การพิจารณาคุณสมบัติ การสอบ การคัดเลือกเพื่อบรรจุหรือแต่งตั้งข้าราชการครู หลักสูตรและวิธีการสอน การประสานงานในการพัฒนาข้าราชการครู รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับเงินเดือน เงินเพิ่มพิเศษและสวัสดิการสำหรับข้าราชการครู การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครู และกิจการอื่นที่ ก.ค.มอบหมาย (มี อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ 5 คณะ)

2. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.ในเรื่องที่เกี่ยวกับการร่างกฎ ก.ค.ข้อบังคับและระเบียบต่างๆ การแก้ไขระเบียบวิธีข้าราชการครู รวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับปัญหาข้อกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และกิจการอื่นตามที่ ก.ค.มอบหมาย (มี อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ 1 คณะ)

3. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับวินัย และการออกจากราชการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.ในเรื่องเกี่ยวกับวินัยและการออกจากราชการของข้าราชการครู เรื่องหรือข้อกฎหมายเกี่ยวกับการดำเนินการทางวินัยแก่ข้าราชการครู เรื่องการขอขยายเวลาเกี่ยวกับการสั่งให้ข้าราชการครู

ประธานหน่วยงานทางการศึกษา ประธานกรมหรือประจำกอง

4. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.นในเรื่องเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ของข้าราชการครู รวมทั้งการดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการที่เป็นงานเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์และกิจการอื่นที่ ก.ค.มอบหมาย

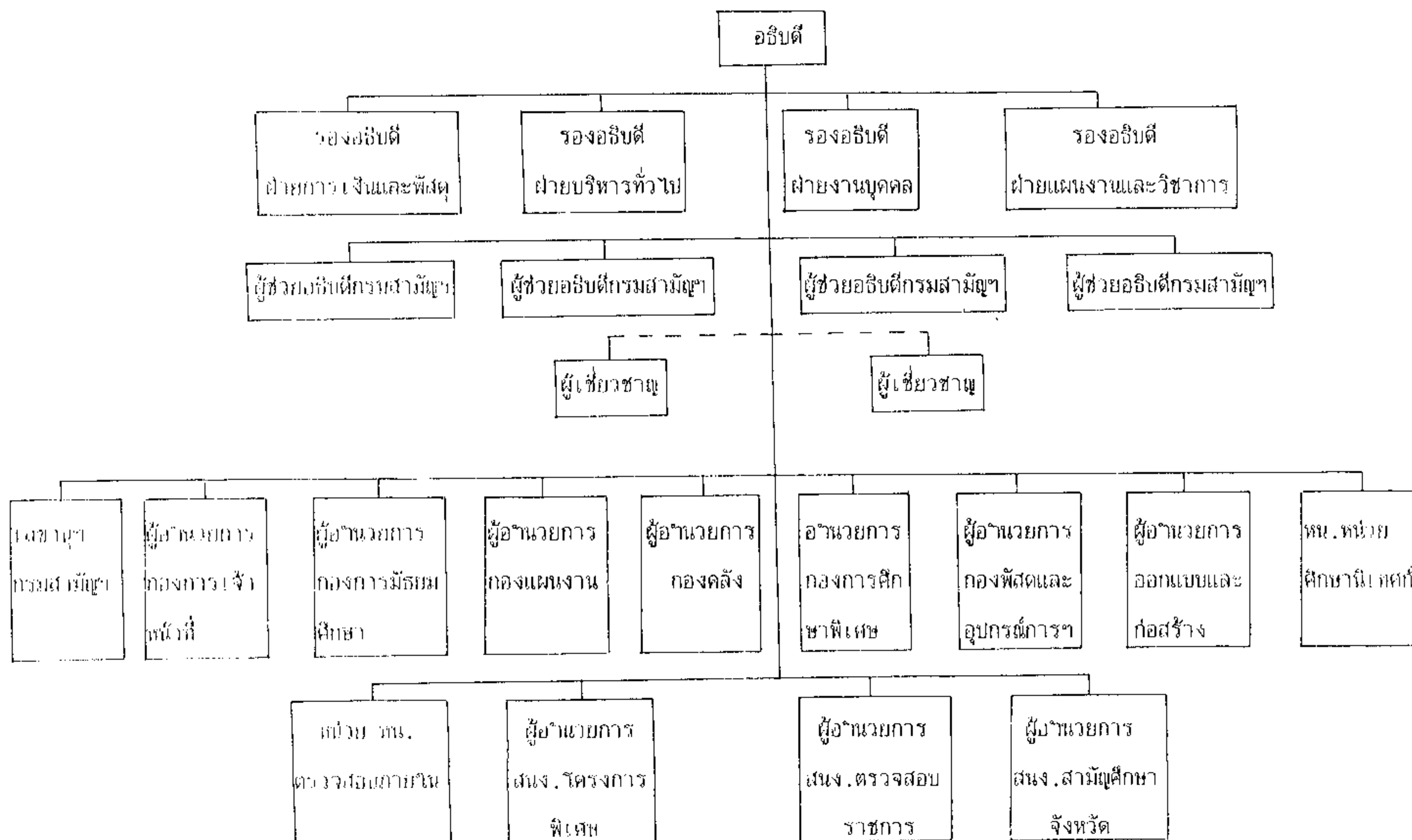
5. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.นในเรื่องเกี่ยวกับตำแหน่ง การให้ได้รับเงินเดือน การบรรจุแต่งตั้ง รวมทั้งเรื่องข้าราชการพลเรือนวิสามัญ เรื่องยกเว้นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และกิจการอื่น ๆ ที่ ก.ค.มอบหมาย (มี อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ 9 คณะ)

6. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งทางวิชาการ มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.นในเรื่องเกี่ยวกับการพิจารณาผลงานทางวิชาการและการแต่งตั้งให้ข้าราชการครูดำรงตำแหน่งผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์และศาสตราจารย์ (มี อ.ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ 25 คณะ)

7. อ.ก.ค.วิสามัญเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตราเงินเดือนระดับสูง มีหน้าที่ทำการแทน ก.ค.นในการพิจารณากำหนดตำแหน่งและแต่งตั้งข้าราชการครูให้ได้รับเงินเดือนในระดับ 9 ขึ้นไป (มี ก.ค.วิสามัญเฉพาะกิจ 18 คณะ)

แผนภูมิที่ 1

โครงสร้างการบริหารงานกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ



อำนาจหน้าที่ของกรมสามัญศึกษา

อำนาจหน้าที่และการแบ่งส่วนราชการ

กรมสามัญศึกษามีหน้าที่จัดและส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษา การศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์ และประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศ ทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจและการเมือง โดยมีการแบ่งส่วนราชการออกเป็น กองและหน่วยงานเทียบเท่ากอง 9 หน่วยงาน ตามร่างพระราชกฤษฎีกาการแบ่งส่วนราชการ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2535

1. สำนักงานเลขานุการกรม
2. กองการเจ้าหน้าที่
3. กองคลัง
4. กองแผนงาน
5. กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา
6. กองออกแบบและก่อสร้าง
7. กองการมัธยมศึกษา
8. กองการศึกษาพิเศษ
9. หน่วยศึกษานิเทศก์

นอกจากนี้ยังมีการแบ่งส่วนราชการเพิ่มนอกเหนือจาก 9 หน่วยงานข้างต้นอีก 4 หน่วยงานดังนี้

1. หน่วยตรวจสอบภายในกรมสามัญศึกษา
2. สำนักงานโครงการพิเศษ
3. สำนักงานผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา
4. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด

ทั้ง 13 หน่วยงานดังกล่าว มีกองปฏิบัติงาน 4 หน่วยงาน คือ กองการมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ หน่วยศึกษานิเทศก์ และสำนักงานโครงการพิเศษ นอกนั้นเป็นกองบริการ 9 กอง มีรายละเอียด อำนาจหน้าที่รายกอง ดังนี้

1. สำนักงานเลขาธิการกรม (สอ.) มีอำนาจหน้าที่

- ปฏิบัติงานสารบรรณของกรม
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยความสะดวกและเลขานุการของกรม
- เผยแพร่กิจกรรมของหน่วยงาน
- บริหารราชการของกรมที่มีได้กำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการใด

สังกัดโดยเฉพาะ

- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

2. กองการเจ้าหน้าที่ (กจ.) มีอำนาจหน้าที่

- จัดระบบงานและบริหารงานบุคคลของกรม
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานนิติกรรมและสัญญา และงานคดีที่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกรม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

3. กองคลัง (กค.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีและการงบประมาณของกรม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

4. กองแผนงาน (กพ.) มีอำนาจหน้าที่

- จัดทำและประสานแผนการปฏิบัติงานของกรมให้สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของกระทรวง รวมทั้งเร่งรัดติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานในสังกัด
- จัดระบบการสำรวจ การเก็บ การใช้ประโยชน์ข้อมูลของหน่วยงานในสังกัด และเป็นศูนย์ข้อมูลของกรม
- ติดต่อและประสานงานกับองค์การหรือหน่วยงานต่างประเทศด้านความช่วยเหลือและร่วมมือทางด้านการศึกษา รวมทั้งการจัดประชุมและเจรจาตามที่ได้รับมอบหมาย
- ปฏิบัติงานร่วมกับ หรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

หรือที่ได้รับมอบหมาย

5. กองผลิตและอุปกรณ์การศึกษา (กพอ.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุ อาคารสถานที่และยานพาหนะของกรม
- ผลิตต้นแบบอุปกรณ์ทางการศึกษา
- ออกแบบและพิมพ์เอกสารให้หน่วยงานในสังกัด
- ดำเนินการติดตั้งและบริการซ่อมเครื่องมือ เครื่องจักร ครุภัณฑ์ในหน่วยงานในสังกัด
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

6. กองออกแบบและก่อสร้าง (กอ.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการออกแบบและควบคุมการก่อสร้าง
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

7. กองการมัธยมศึกษา (กม.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาของกรม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

8. กองการศึกษาพิเศษ (กศ.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการศึกษาพิเศษ และการศึกษาสงเคราะห์
- ประสานงานกับหน่วยงานและองค์การทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อการระดมทุนและทรัพยากร สำหรับการจัดการศึกษาพิเศษ
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

9. หน่วยศึกษานิเทศก์ (ศน.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาในสถานศึกษาของกรม
- นิเทศและอบรมบุคลากรในสถานศึกษาของกรม
- ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนิเทศการศึกษาหรือที่ได้รับมอบหมาย

10. หน่วยตรวจสอบภายในกรมสามัญศึกษา (ตสน.) มีอำนาจหน้าที่

- ตรวจสอบส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค โดยตรวจสอบความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของข้อมูลและตัวเลขต่าง ๆ ในการปฏิบัติราชการ เกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การบริหารการเงิน และการบัญชี การบริหารพัสดุ และทรัพย์สิน และการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี และนโยบายตลอดจนตรวจสอบการดูแลทรัพย์สิน การใช้ทรัพยากรทุกประเภท และประเมินผล การปฏิบัติงานของส่วนราชการที่รับตรวจว่าปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและประหยัด
- เสนอแนะวิธีหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้การปฏิบัติงานของผู้รับ ตรวจตามข้อ 1 เป็นไปอย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และประหยัดยิ่งขึ้น
- เสนอแนะวิธีการป้องกันการรั่วไหล หรือการทุจริตเกี่ยวกับการเงินและ ทรัพย์สินต่าง ๆ ของทางราชการ
- ประสานงานกับสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
- ปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการตรวจสอบภายใน นอกเหนือจากแผนการ ตรวจสอบประจำปี ที่วางไว้ตามที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการ

11. สำนักงานโครงการพิเศษ (สคส.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินงานโครงการโรงเรียนมัธยมเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคม โครงการส่งเสริมกีฬาและสุขภาพอนามัย โครงการพัฒนาสิ่งแวดล้อมโรงเรียน โครงการเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ในโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานกิจการพิเศษ อาทิ โรงเรียนในพระราชูปถัมภ์ของสมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริของสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี โครงการโรงเรียนเสมือนบ้าน โครงการโรงเรียนห้องสมุด และโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นเนื่องในโอกาสพิเศษ ต่าง ๆ

12. สำนักงานผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา (สตร.) มีอำนาจหน้าที่

- ส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการตรวจราชการ และการตรวจเยี่ยม สถานศึกษารวมทั้งจัดทำรายงานให้เป็นไปตามระเบียบและมีประสิทธิภาพ

13. สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด (สศจ.) มีอำนาจหน้าที่

- ดำเนินงานสารบรรณ จัดประชุมคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการสามัญศึกษาจังหวัด ประชาสัมพันธ์ และบริการ งานสวัสดิการ และการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานของสำนักงาน
- ดำเนินงานสารสนเทศ เป็นศูนย์ข้อมูลทางการศึกษาของกรมในระดับจังหวัด ติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน จัดทำนโยบาย แผนงาน/งาน-โครงการ และงบประมาณของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ดำเนินงานการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนในจังหวัด เกี่ยวกับ งานสรรหา บรรจุและแต่งตั้ง งานทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ งานพัฒนาบุคลากร และงานนิติการ
- ดำเนินงานวิชาการ ด้วยการศึกษ วิเคราะห์ วิจัย ค้นคว้า จัดทำแผนงาน-งาน-โครงการ ในการส่งเสริมคุณภาพการศึกษาและมาตรฐานโรงเรียน การพัฒนางานหลักสูตร และการวัดผลการศึกษา การพัฒนางานนิเทศ ติดตามผลและประสานงาน
- ดำเนินงานการบริหารงานการเงิน งานการพัสดุ ให้เป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการพัสดุ 2521 และดำเนินการบริหารงานอาคารสถานที่ของโรงเรียน ด้วยการรวบรวมผังบริเวณของโรงเรียนที่เป็นปัจจุบันและติดตามงานก่อสร้างให้เป็นไปอย่างถูกต้อง
- ดำเนินงานวิเคราะห์จัดทำ แผนงาน-งาน-โครงการ ผูกอบรมข้าราชการครูลูกจ้างประจำของโรงเรียน ผูกอบรมการผลิตสื่อ และประสานงานการศึกษานิเทศก์จังหวัด (ศน.จ.) ในเรื่องการผูกอบรมและการประสานงานการประเมินผล ตลอดจนการแก้ปัญหา รวมทั้งการรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียนให้ครบทุกโครงการที่โรงเรียนจัดทำ โดยเฉพาะโครงการตามนโยบายกรม

มอบอำนาจให้รองอธิบดีปฏิบัติราชการแทน

คำสั่งกรมสามัญศึกษา ที่ 5542/2535 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทน ด้วยกรมสามัญศึกษาเห็นสมควรปรับปรุงการมอบอำนาจของอธิบดีกรมสามัญศึกษาให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทน ให้เป็นไปอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจึงให้ยกเลิกคำสั่งกรมสามัญศึกษา ที่ 3909/2535 ลง วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2535 เรื่อง มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทน และให้ใช้คำสั่งฉบับนี้แทน

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 38 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 อธิบดีกรมสามัญศึกษาจึงมอบอำนาจการสั่ง การอนุญาต การอนุมัติ การปฏิบัติราชการ และการดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติคณะรัฐมนตรีให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทน ดังนี้

1. รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสังกัดกรมสามัญศึกษา และรับผิดชอบราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- 1.1 งานเกี่ยวกับการรับ - จ่ายเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
- 1.2 งานเกี่ยวกับการสั่งซื้อ สิ่งจ้าง การอนุมัติการก่อหนี้ผูกพันทั้งเงินงบประมาณ และเงินนอกงบประมาณ
- 1.3 งานเกี่ยวกับการขอเงินประจางวด การเปลี่ยนแปลงงบประมาณ และดำเนินการเกี่ยวกับเงินงบประมาณที่ได้จากสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร
- 1.4 งานเกี่ยวกับการใช้เงินเหลือจ่าย และการขอคืนเงินเหลือมีปี
- 1.5 งานเกี่ยวกับการใช้จ่ายงบประมาณตามโครงการและแผนงาน
- 1.6 งานเกี่ยวกับการกำหนดคุณลักษณะ เฉพาะครูผู้สอน การศึกษา และครูผู้สอนงาน
- 1.7 งานเกี่ยวกับการกำหนดราคากลาง
- 1.8 งานตรวจสอบหลักฐาน เกี่ยวกับการเงินและการพัสดุ
- 1.9 งานตรวจสอบเกี่ยวกับการเงิน การบัญชีของกิจกรรมสหกรณ์นักเรียน
- 1.10 งานเกี่ยวกับการควบคุม ดูแล ตรวจสอบและจ่ายวัสดุครุภัณฑ์
- 1.11 งานเกี่ยวกับการไปทัศนศึกษาในประเทศของครูและนักเรียน

- 1.12 งานเกี่ยวกับการอนุญาตการไปราชการภายในประเทศ
- 1.13 งานเกี่ยวกับการกำหนดแนวปฏิบัติเกี่ยวกับเงินนอกงบประมาณ
- 1.14 งานเกี่ยวกับการยกเลิกใบเสร็จรับเงินบำรุงการศึกษา
- 1.15 งานเกี่ยวกับการทวงถามการชดเชยหนี้สินให้แก่ทางราชการ

2. รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสังกัดกรมสามัญศึกษา และรับผิดชอบราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- 2.1 งานเกี่ยวกับทุนนักเรียน ทุนหมุนเวียนในการประกอบอาชีพอิสระระหว่างเรียนของนักเรียน และการจัดที่พักในโรงเรียน
- 2.2 งานเกี่ยวกับกลุ่มโรงเรียนและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด
- 2.3 งานเกี่ยวกับการเก็บและทำลายเอกสาร
- 2.4 งานเกี่ยวกับการออกใบแทนใบสุทธิ
- 2.5 งานเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพข้าราชการ
- 2.6 งานเกี่ยวกับการอบรมเตรียมผู้บริหาร ผู้บริหารระดับสูงที่จัดร่วมกับสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา
- 2.7 งานเกี่ยวกับการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา และหัวหน้าหน่วยงาน
- 2.8 งานเกี่ยวกับพระราชพิธี วันสำคัญต่าง ๆ และงานเกี่ยวกับศิลปวัฒนธรรม
- 2.9 งานเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยเอกสาร บุคคล และอาคารสถานที่
- 2.10 งานเกี่ยวกับลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด การฝึกผู้กำกับและนักศึกษาวิชาทหาร และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์อื่น ๆ
- 2.11 งานเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ
- 2.12 งานเกี่ยวกับการป้องกันและแก้ไขปัญหานักเรียนมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม
- 2.13 งานเกี่ยวกับการลาของข้าราชการและลูกจ้าง
- 2.14 งานเกี่ยวกับการขอผ่อนผันการเข้ารับราชการทหารของครู นักเรียนและการระดมพล
- 2.15 งานเกี่ยวกับการขอพระราชทานเพลิงศพ และงานเกษียณอายุราชการ
- 2.16 งานเกี่ยวกับการบริจาคเงิน ที่ดิน วัสดุ ครุภัณฑ์ การอนุโมทนา และการให้เครื่องหมายแทน

- 2.17 งานเกี่ยวกับการควบคุมอาคารสถานที่และยานพาหนะ
- 2.18 งานเกี่ยวกับสวัสดิการข้าราชการ
- 2.19 งานเกี่ยวกับการติดตั้งโทรศัพท์ เครื่องปรับอากาศ เครื่องคอมพิวเตอร์ วิทยุสื่อสาร โทรสาร และเทคโนโลยีอื่น ๆ
- 2.20 งานเกี่ยวกับโครงการตามพระราชดำริ

3. รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสังกัด
กรมสามัญศึกษา และรับผิดชอบราชการในเรื่องดังต่อไปนี้

- 3.1 งานเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน
- 3.2 งานเกี่ยวกับการบรรจุ การแต่งตั้ง และการสอบคัดเลือก
- 3.3 งานเกี่ยวกับการย้าย การยืมตัว การโอน การขอกลับเข้ารับราชการและ
การลาออกจากราชการ ยกเว้นกรณีการย้าย การยืมตัว การโอนไปสถาน
ศึกษาที่มีอัตราค่าจ้างครูเกินเกณฑ์ ก.ค.กำหนด หรือจากสถานศึกษาที่มีอัตรา
ค่าจ้างครูขาดเกณฑ์มากกว่าไปยังสถานศึกษาที่มีอัตราค่าจ้างครูขาดเกณฑ์น้อย
กว่า หรือเป็นกรณีที่ต้องขอยกเว้นเป็นกรณีพิเศษ
- 3.4 งานเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน บำเหน็จความชอบและการควบคุมบัญชี
ถือจ่าย
- 3.5 งานเกี่ยวกับวินัยข้าราชการและลูกจ้าง
- 3.6 งานเกี่ยวกับ อ.ก.ค.กรมสามัญศึกษา
- 3.7 งานเกี่ยวกับ อ.ก.พ.กรมสามัญศึกษา
- 3.8 งานเกี่ยวกับการอนุญาตให้ข้าราชการหรือลูกจ้างไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน
หรือไปทัศนศึกษาต่างประเทศ
- 3.9 งานเกี่ยวกับการศึกษาต่อ การฝึกอบรมข้าราชการภายในประเทศ
- 3.10 งานเกี่ยวกับการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

4. รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายแผนงานและวิชาการ เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสังกัดกรมสามัญศึกษา และรับผิดชอบราชการในเรื่องดังต่อไปนี้
- 4.1 งานเกี่ยวกับการวางแผนพัฒนาการศึกษา การวิเคราะห์แผนงาน โครงการ และพัฒนาระบบการวางแผน
 - 4.2 งานเกี่ยวกับการวางแผนอัตรากำลัง
 - 4.3 งานเกี่ยวกับการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ
 - 4.4 งานวิชาการเกี่ยวกับการจัดการมัธยมศึกษา การศึกษาสงเคราะห์ และการศึกษาพิเศษ
 - 4.5 งานเกี่ยวกับการจัดตั้งสถานศึกษาและการรับนักเรียน
 - 4.6 งานเกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์
 - 4.7 งานเกี่ยวกับโครงการสิ่งแวดล้อมและพัฒนาอาคารสถานที่ของกรมสามัญศึกษา
 - 4.8 งานเกี่ยวกับการติดต่อรัฐบาลและองค์การต่างประเทศ
 - 4.9 งานเกี่ยวกับการส่งเสริมกีฬาและสุขภาพอนามัย
 - 4.10 งานเกี่ยวกับการติดตามการดำเนินงานด้านบริหารการศึกษา งบประมาณ บุคลากร
 - 4.11 งานเกี่ยวกับการกำหนดราชการอุปกรณ์การศึกษา
 - 4.12 งานเกี่ยวกับการวางแผน การออกแบบอาคารเรียน อาคารประกอบ
 - 4.13 งานเกี่ยวกับที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง
 - 4.14 งานเกี่ยวกับยาเสพติด โรคเอดส์ และอื่น ๆ
5. การอนุญาตให้ผู้อำนวยความสะดวกหรือหัวหน้าหน่วยงานที่เทียบเท่ากองไปราชการให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา หรือผู้รักษาราชการแทนเป็นผู้พิจารณาอนุญาต
6. ในกรณีที่รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาผู้รับมอบอำนาจคนหนึ่งคนใดไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ด้วยเหตุใด ๆ ก็ตาม ให้มีการปฏิบัติหน้าที่แทนกัน ดังนี้
- 6.1 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายแผนงานและวิชาการ รับผิดชอบงานของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ
 - 6.2 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล รับผิดชอบงานของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป

6.3 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ รับผิดชอบงานของ
รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล

6.4 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป งานของรองอธิบดีกรมสามัญ
ศึกษา ฝ่ายแผนงานและวิชาการ

7. ถ้ารองอธิบดีกรมสามัญศึกษาไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้พร้อมกัน 2 คน ให้รองอธิบดี
กรมสามัญศึกษาที่เหลืออยู่ รับผิดชอบงานของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษาทั้ง 2 คน ดังนี้

7.1 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายแผนงานและวิชาการ รับผิดชอบงาน
ของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ และงานของรอง
อธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล

7.2 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล รับผิดชอบงานของรองอธิบดี
กรมสามัญศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไปและงานของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา
ฝ่ายแผนงานและวิชาการ

7.3 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ รับผิดชอบงาน
ของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายงานบุคคล และงานของรองอธิบดีกรม
สามัญศึกษาฝ่ายบริหารทั่วไป

7.4 ให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายบริหารทั่วไป รับผิดชอบงานของ
รองอธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายแผนงานและวิชาการ และงานของรอง
อธิบดีกรมสามัญศึกษา ฝ่ายการเงินและพัสดุ

8. ถ้ารองอธิบดีกรมสามัญศึกษาไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้พร้อมกัน 3 คน ให้รองอธิบดี
กรมสามัญศึกษาที่เหลืออยู่ รับผิดชอบงานของรองอธิบดีกรมสามัญศึกษาทั้ง 3 คนนั้นแทน

9. ถ้างานใดจะต้องมีการพิจารณามากกว่า 1 กอง ให้กองเจ้าของเรื่องนำ
เสนอกองที่เกี่ยวข้องกับเรื่องนั้นเพื่อพิจารณาให้ความเห็น แล้วจึงนำเสนออธิบดีกรมสามัญศึกษา
หรือรองอธิบดีกรมสามัญศึกษาที่รับผิดชอบในเรื่องนั้น ๆ พิจารณาสั่งการ

10. งานเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ ให้ยึดหลักการพิจารณาร่วมกัน โดยมีอธิบดีกรมสามัญศึกษา เป็นประธาน แต่ทั้งนี้ อธิบดีกรมสามัญศึกษาอาจใช้ดุลยพินิจวินิจฉัยสั่งการ โดยไม่ต้องนำเข้าพิจารณาร่วมกันก่อนก็ได้

10.1 งานเกี่ยวกับนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงานของกรมสามัญศึกษา

10.2 งานเกี่ยวกับการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ

10.3 งานเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการบริหารงบประมาณ

10.4 งานเกี่ยวกับการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรระดับบริหาร

11. งานต่อไปนี้ให้เสนออธิบดีกรมสามัญศึกษาพิจารณาสั่งการ เว้นแต่อธิบดีกรมสามัญศึกษาจะได้พิจารณาให้ความเห็นชอบ หรืออนุมัติในหลักการแล้ว จึงให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาสั่งการแทนได้

11.1 งานเกี่ยวกับนโยบายที่จะเสนอกระทรวงศึกษาธิการ

11.2 งานตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกรมสามัญศึกษา และงานตรวจสอบภายใน

11.3 งานใหม่หรืองานที่เป็นปัญหา หรืองานที่ส่งผลกระทบต่อนโยบาย หรือทำให้เกิดนโยบายใหม่ หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติตามโครงการเดิม

11.4 งานเกี่ยวกับการคัดเลือกบุคคลเข้ารับการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารโรงเรียน ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน และผู้บริหารระดับสูง

11.5 งานเกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้ายบุคลากรในระดับบริหาร

11.6 งานเกี่ยวกับการอนุญาตให้ผู้บริหารไปดูงาน หรือไปทัศนศึกษาต่างประเทศ

11.7 งานเกี่ยวกับการได้รับความช่วยเหลือจากต่างประเทศ

11.8 งานเกี่ยวกับการบรรจุ การแต่งตั้ง การโอน การย้าย การยืมตัว การขอกลับเข้ารับราชการ การออกจากราชการ รวมทั้งการสืบเปลี่ยนและการโอนอัตราเงินเดือน นอกเหนือจากที่ได้มอบอำนาจให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทนแล้ว

12. ให้เลขานุการกรรณสภามัธยมศึกษาทั่ว กับ ดูแล ติดตามงานที่อธิบดีกรมสามัญศึกษา หรือ รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาได้สั่งการ และตรวจสอบหนังสือราชการต่าง ๆ สำหรับเรื่องที่มีความสำคัญและเร่งด่วนให้รีบนำเสนออธิบดีกรมสามัญศึกษาพิจารณาสั่งการ หรือให้นำเสนอรองอธิบดีกรมสามัญศึกษาคนใดคนหนึ่งพิจารณาสั่งการแทน แล้วรายงานให้อธิบดีกรมสามัญศึกษาทราบ

13. งานอื่นนอกเหนือจากที่ได้มอบอำนาจไว้แล้ว อธิบดีกรมสามัญศึกษาอาจส่ง คลยพินิจมอบหมายให้รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาปฏิบัติราชการแทนเพิ่มเติมตามความเหมาะสมได้อีก ซึ่งอาจจะมอบเป็นการถาวรหรือเป็นครั้งคราวก็ได้

การมอบอำนาจดังกล่าวทั้งหมด ให้ถือเป็นการแบ่งงานเพื่อร่วมกันรับผิดชอบ และ เพื่อให้งานดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย รวดเร็ว เป็นประโยชน์แก่ราชการ ส่วนหลักการปฏิบัติงานร่วมกันยังคงมีอยู่ ดังนั้น เรื่องใดที่รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาได้รับมอบอำนาจเห็นว่า เป็นงานนโยบายที่สำคัญหรือมีปัญหาหรือมีความซับซ้อนเกี่ยวพันกันระหว่างสายงาน หรือมีความไม่สอดคล้องกันในด้านความคิดเห็น ให้ยึดหลักปรึกษาหารือกันเพื่อหาข้อยุติ หรือนำเสนออธิบดีกรมสามัญศึกษาวินิจฉัยสั่งการแล้วแต่กรณี

คำสั่งใดที่ขัดแย้งกับคำสั่งนี้ให้ยกเลิก และการใดที่รองอธิบดีกรมสามัญศึกษาได้สั่งการ อนุมัติ อนุญาต ปฏิบัติราชการหรือดำเนินการตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง หรือมติของคณะรัฐมนตรีแทนอธิบดีกรมสามัญศึกษาไปก่อนคำสั่งนี้ใช้บังคับ ให้ถือว่าใช้ได้

หน้าที่และความรับผิดชอบของกองการเจ้าหน้าที่

กองการเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การวางแผนบุคคลและอัตรากำลัง การจัดระบบงาน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การสรรหา การคัดเลือกบุคคล การสอบ การบรรจุ การย้าย การเลื่อนการโยน การขอกลับเข้ารับราชการ การออกจากราชการ การรักษาการในตำแหน่งหรือรักษาราชการแทน การช่วยปฏิบัติราชการ การจัดทำระเบียบประวัติ การพิจารณาความดีความชอบ การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ ปาหนะบำนาญ การจัดหาและควบคุมบัญชีถือจ่าย การฝึกอบรมศึกษาต่อ ดูงาน การลา สวัสดิการ และเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ การรักษาวินัย การอุทธรณ์ และร้องทุกข์ งานระเบียบและกฎหมาย ตลอดจนงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งมีการแบ่งงานภายใน ดังนี้

งานธุรการ มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับ-ส่งหนังสือ ควบคุมเอกสารของกอง การเก็บรักษา และจัดทำบัญชีเอกสาร แจกเวียน ประกาศ คำสั่ง หนังสือราชการ ร่างโต้ตอบ พิมพ์อัดสำเนาประกาศฯฯ ถ่ายเอกสารจัดทำรูปเล่มเอกสาร ควบคุมดูแลการลง เวลาปฏิบัติราชการ การลาของข้าราชการและลูกจ้างประจำดำเนินการจัดตั้งพัสดุครุภัณฑ์ การเบิกจ่ายวัสดุ เครื่องใช้ จัดและดำเนินการประชุม อ.ก.ค.กรมฯ การประชุมภายในกอง ตลอดจนการประชุมอื่น ๆ ซึ่งไม่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายหนึ่งฝ่ายใดโดยเฉพาะ

ฝ่ายอัตรากำลังและระบบงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางแผนบุคคล และอัตรากำลัง การจัดระบบงาน การกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือนของข้าราชการครู ข้าราชการพลเรือนสามัญและลูกจ้างประจำ แบ่งงานภายในเป็น 3 งาน คือ

1. งานวางแผนบุคคลและอัตรากำลัง มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการรวบรวมข้อมูลปัญหา เพื่อวางแผนการดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติงานของกอง จัดทำสถิติข้อมูล วิเคราะห์อัตรากำลังครู วิเคราะห์ปัญหาหรือประกาศนโยบายบริหารวิชาชีพ เพื่อขอกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู และข้าราชการพลเรือนสามัญไว้เป็นการล่วงหน้า วิเคราะห์ตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับแผนการเรียน ปริมาณคาบเวลาเรียน อัตรากำลังครู จำนวนครูแต่ละหมวดวิชาตัดโอนตำแหน่งและอัตราเงินเดือนหรือค่าจ้างประจำ ส่งวนหรือยกเลิกการส่งวนตำแหน่ง ควบคุมและจัดทำทะเบียนตำแหน่ง ตรวจสอบการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งข้าราชการครู หรือเปลี่ยนลูกจ้างประจำ ตรวจสอบคุณสมบัติตำแหน่ง ตำแหน่งเลขที่ วุฒิ วิชาเอก ควบคุมอัตรากำลังครูให้เหมาะสม ศึกษา วิเคราะห์ วางแผนการใช้กำลังคน วิเคราะห์ คัดคะแนน ความต้องการกำลังคนตลอดจนการจัดทำแผนปฏิบัติ เรื่องกำลังคน และปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

2. งานจัดระบบงาน มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการและอัตรากำลังของกรม เพื่อกำหนดรูปแบบโครงสร้างการแบ่งงานภายใน และอัตรากำลังของกองหรือหน่วยงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับภารกิจหลัก บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติของกองหรือหน่วยงานนั้น ศึกษาวิเคราะห์ เพื่อกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และลักษณะงานที่ปฏิบัติของตำแหน่งข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัดทุกตำแหน่ง โดยจัดทำเป็นแบบบรรยายลักษณะของงาน ศึกษาวิเคราะห์และเสนอแนะความจำเป็นการกำหนดหรือปรับปรุงขั้นตอน การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรมการกำหนดหรือปรับปรุง

หลักเกณฑ์การแต่งตั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน การกำหนดหรือปรับปรุงหลัก
เกณฑ์การกำหนดตำแหน่งหรือระดับเงินเดือนข้าราชการครูในสายงานสอนสายงานบริหารในสถาน
ศึกษาและสายงานนิเทศการศึกษา เสนอแนะให้คำปรึกษาในการจัดทำมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
ของข้าราชการพลเรือนสามัญในสังกัด และข้าราชการครูในสถานศึกษาประสานงานและติดตาม
ผลการจัดระบบงานเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของกรมเพื่อให้ทราบสภาพปัญหาอุปสรรคและหา
แนวทางปรับปรุงแก้ไข

3. งานกำหนดตำแหน่งและอัตราเงินเดือน มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ
กำหนดตำแหน่ง การจัดบุคคลลงตำแหน่ง และการปรับระดับเงินเดือนตามตำแหน่ง วิเคราะห์
การขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และแต่งตั้งข้าราชการครูให้ดำรงตำแหน่งสูงขึ้นหรือให้ได้
รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นหรือได้รับเงินเดือนในระดับสูงขึ้นในสายงานสอนสายงานบริหาร
ในสถานศึกษาและสายงานนิเทศการศึกษาพิจารณาและดำเนินการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง
สูงขึ้นหรือต่ำลงกว่าเดิม การขอกำหนดตำแหน่งผู้ช่วยผู้บริหารในสถานศึกษาให้มีเพิ่มขึ้นการให้
ข้าราชการครูได้รับเงินเดือน และ/หรือ ปรับปรุงตำแหน่งตามคุณวุฒิที่ได้รับเพิ่มขึ้น หรือสูงขึ้น
ศึกษา วิเคราะห์ กลั่นกรองการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งให้เป็นระดับสูงขึ้นและ/หรือการ
ขอเปลี่ยนชื่อตำแหน่ง และสายงานของข้าราชการพลเรือนสามัญ พิจารณาและดำเนินการเลื่อน
และแต่งตั้งข้าราชการพลเรือนสามัญให้ดำรงตำแหน่งในระดับสูงขึ้นสำหรับตำแหน่งในระดับควม
และตำแหน่งที่ ก.พ. อนุมัติกำหนดตำแหน่งให้สูงขึ้น รวมทั้งดำเนินการแต่งตั้งข้าราชการพลเรือน
สามัญให้ดำรงตำแหน่งที่ ก.พ. อนุมัติให้เปลี่ยนชื่อตำแหน่งและสายงานใหม่ พิจารณาดำเนินการ
ขอเปลี่ยนตำแหน่งหรือปรับระดับชั้นของลูกจ้างรวมทั้งดำเนินการแต่งตั้งลูกจ้างประจำให้ดำรง
ตำแหน่งใหม่ตามที่สำนักงานประมาณและ/หรือกรมบัญชีกลางอนุมัติ พิจารณาและดำเนินการเกี่ยวกับ
การขอกำหนดตำแหน่งเพิ่มใหม่ของข้าราชการครูข้าราชการพลเรือนสามัญ และลูกจ้างประจำ

ฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสรรหา การสอบ การบรรจุ การย้าย การเลื่อน การโอน การออกจากราชการ การรักษาการในตำแหน่งหรือรักษาราชการแทนการช่วยปฏิบัติราชการ แบ่งงานภายในเป็น 4 งาน คือ

1. งานสรรหา มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาและเสนอร่างหลัก สูตรการสอบแข่งขัน การสอบคัดเลือกหรือการคัดเลือกวิเคราะห์ข้อสอบ ดำเนินการกำหนดกลุ่ม วิชาแผนกวิชาหรือวิชาเอกในการสอบแข่งขัน จัดและดำเนินการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก และคัดเลือกเพื่อบรรจุบุคคลเข้ารับราชการ

2. งานบรรจุและแต่งตั้ง 1-3 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบรรจุ การย้าย การเลื่อน การโอน การออกจากราชการ การรักษาการในตำแหน่งหรือรักษาราชการแทน การช่วยปฏิบัติราชการ โดยจะปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันกล่าวคือกำหนดหรือรักษาราชการแทน การช่วยปฏิบัติราชการ โดยจะปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกันกล่าวคือกำหนดให้งานบรรจุและแต่งตั้ง 1 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและลูกจ้างประจำในส่วนกลางและเขตการศึกษา 1-3 ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนกลาง หน่วยตรวจสอบภายในสำนักงานเลขาธิการกรมและกองการเจ้าหน้าที่งานบรรจุและแต่งตั้ง 2 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและลูกจ้างประจำในเขตการศึกษา 4-8 ข้าราชการพลเรือนสามัญในกองคลัง กองแผนงาน กองออกแบบและก่อสร้าง และกองการมัธยมศึกษา งานบรรจุและแต่งตั้ง 3 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและลูกจ้างประจำในเขตการศึกษา 9-12 ข้าราชการพลเรือนสามัญในกองการศึกษาพิเศษ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ และสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีข้าราชการพลเรือนสามัญ

ฝ่ายทะเบียนประวัติและบำเหน็จความชอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการทะเบียนประวัติบำเหน็จความชอบและบัญชีถือจ่ายแบ่งงานภายในเป็น 4 งาน คือ

1. งานทะเบียนประวัติ 1-2 มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดทำควบคุมเปลี่ยนแปลงแก้ไข เพิ่มเติม เก็บรักษา ซ่อมแซม ทวงถามจัดส่ง ส่งมอบสมุดประวัติ ก.พ.7 แก่มีประวัติทะเบียนลูกจ้างประจำ จัดทำทำเนียบรายชื่อข้าราชการ ให้บริการในการค้นหา การยืม การคัดลอกและการรับรองสำเนาทะเบียนประวัติตรวจสอบและให้ข้อมูลเกี่ยวกับประวัติข้าราชการและลูกจ้างประจำ ตรวจสอบคำสั่ง ออกหนังสือรับรองประวัติ จัดทำบัตรประจำตัว ดำเนินการแก้ไขวัน เดือน ปีเกิด ควบคุมการเกษียณอายุและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยจะปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน กล่าวคือ งานทะเบียนประวัติ 1 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและลูกจ้างประจำในส่วนกลาง และเขตการศึกษา 1-6 ข้าราชการพลเรือนสามัญในส่วนกลาง หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานเลขาธิการกรม กองการเจ้าหน้าที่ กองคลังและกองแผนงาน งานทะเบียนประวัติ 2 รับผิดชอบงานที่เกี่ยวกับข้าราชการครูและลูกจ้างประจำในเขตการศึกษา 7-12 ข้าราชการพลเรือนสามัญในกองออกแบบและก่อสร้าง กองการมัธยมศึกษา กองการศึกษาพิเศษ กองพัสดุและอุปกรณ์การศึกษา หน่วยศึกษานิเทศก์ และสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ที่มีข้าราชการพลเรือนสามัญ

2. งานบำเหน็จความชอบ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาความดี ความชอบการขอบำเหน็จความชอบเป็นกรณีพิเศษ และการขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3. งานบัญชีถือจ่าย มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการถือจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างประจำปี การจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างประจำปีชั่วคราว (ถือจ่าย 2 ชั้น) การจัดทำบัญชีถือจ่ายเงินเดือน และค่าจ้างเพิ่มเติมระหว่างปี การเตรียมข้อมูลสำหรับตั้งงบประมาณหมวดเงินเดือนและค่าจ้าง การรับรองเงินเดือนและค่าจ้างเหลือจ่าย การตัดโอนอัตราเงินเดือนและอัตราค่าจ้าง การตรวจสอบข้อมูลเกี่ยวกับระดับอัตราเงินเดือน อัตราค่าจ้าง การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลในทะเบียนควบคุมบัญชีถือจ่าย การปรับข้อมูลทะเบียนควบคุมบัญชีถือจ่าย และข้อมูลบุคลากรในคอมพิวเตอร์

ฝ่ายพัฒนาบุคคล มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการฝึกอบรม ศึกษาต่อ สวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ แบ่งงานภายในเป็น 3 งาน คือ

1. งานฝึกอบรม มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของข้าราชการในสังกัด เพื่อกำหนดโครงการฝึกอบรม ดำเนินการหลักสูตรการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดทำโครงการหลักสูตรการฝึกอบรม ติดตามประเมินผลโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ของหน่วยงานในสังกัด ศึกษาคัดเลือกข้าราชการไปฝึกอบรมโครงการต่าง ๆ ที่หน่วยงานภายนอกจัด ประสานงานกับหน่วยงานนอก หรือหน่วยงานในสังกัดที่จัดโครงการฝึกอบรมข้าราชการหรือลูกจ้างประจำ

2. งานศึกษาต่อ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการศึกษาต่อภายในประเทศ
ทุกประเภทการศึกษาต่อต่างประเทศทุกประเภท การฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่าง
ประเทศ ติดตามและประเมินผลของผู้ที่กลับจากศึกษาต่อ การฝึกอบรม ดูงานหรือปฏิบัติการวิจัยทุก
ประเภท ควบคุมการทำสัญญาในเรื่องดังกล่าวทุกประเภทตลอดจนประสานงานกับหน่วยงานภายนอก
หรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ

3. งานสวัสดิการและเจ้าหน้าที่สัมพันธ์ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการ
ศึกษา สืบรวจ วิเคราะห์ สร้างระบบและดำเนินการจัดสวัสดิการให้แก่ข้าราชการครูและลูกจ้าง
ประจำในสังกัด ส่งเสริมให้ข้าราชการครูและลูกจ้างประจำมีการรวมกลุ่มสัมพันธ์ ร่วมกันจัด
กิจกรรมในหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ
เพื่อทราบข่าวสารและความเคลื่อนไหว ในเรื่องเกี่ยวกับสวัสดิการ และการบำรุงขวัญให้แก่
ข้าราชการครูและลูกจ้างประจำ

ฝ่ายวินัยและนิติการ มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการพิจารณาดำเนินการสอบสวน
ทางวินัย ตรวจสอบพิจารณาดำเนินการทางวินัยการให้ออกจากราชการ การรายงานการลงโทษและ
การให้ออกจากราชการ พิจารณาดำเนินการเกี่ยวกับการอุทธรณ์และการร้องทุกข์ตามกฎหมายว่า
ด้วยระเบียบข้าราชการพลเรือน กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และระเบียบกระทรวง
การคลังว่าด้วยลูกจ้างประจำของส่วนราชการร่าง และพิจารณาตรวจร่างระเบียบให้คำปรึกษา
แนะนำปัญหา ข้อกฎหมาย กฎและระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดำเนินการหาตัวผู้รับผิดชอบทางแพ่ง
จนกรณีเกิดการทุจริต หรือเสียหายแก่ทรัพย์สินของทางราชการ จัดทำนิติกรรมหรือเอกสารที่มีผล
ผูกพันทางกฎหมาย การยกร่างสัญญา วิเคราะห์และเสนอแนะเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง
กฎหมาย กฎ ระเบียบ คำสั่งที่เกี่ยวข้อง รวบรวมข้อเท็จจริง และพิจารณาส่วนคดีที่เกี่ยวข้อง
กับกรมสามัญศึกษาทั้งในฐานะโจทก์ จำเลย และทั้งในคดีแพ่ง คดีอาญาและคดีล้มละลาย จนกว่า
คดีจะถึงที่สุด การบังคับคดี การทางานคดี ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบ
หมาย โดยจัดกลุ่มงานเป็น 3 กลุ่มงาน คือ กลุ่มงานวิจัย กลุ่มงานอุทธรณ์และร้องทุกข์ และกลุ่ม
งานระเบียบและกฎหมาย

ภาคผนวก ค

โครงการ การจัดการและการบริหารงานบุคคล ข้าราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้
เรื่อง การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ในจังหวัดชายแดนภาคใต้

ของ คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จากหัวเรื่องวิจัยได้มีนักศึกษาของคณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
ทำการศึกษาวิจัยดังนี้คือ

1. นางสาวสุพรรณี เหลืองเกรียงไกร ศึกษาเรื่อง "โครงสร้างการบริหารราชการและระบบบริหารงานบุคคล ในจังหวัดชายแดนภาคใต้"
2. นางสาวนิตยา ลินเฮาว์ ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกรมส่งเสริมการเกษตร"
3. นางอุทัยวรรณ ศิลปพิพัฒน์ ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกระทรวงสาธารณสุข"
4. นางสาวกรรทอง เขียนทอง ศึกษาเรื่อง "การบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของกรมสามัญศึกษา"
5. นางสาวพิณ ยิ้มอ่อน ศึกษาเรื่อง "กระบวนการบริหารงานบุคคลระดับอุดมศึกษา : ศึกษากรณีวิทยาลัยครู และมหาวิทยาลัย ในจังหวัดชายแดนภาคใต้"
6. นางสาวจันทร์เพ็ญ บุญอรุณเนตร ศึกษาเรื่อง "การสรรหา คัดเลือกบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี"
7. นายบุญชัย ตันอนุกุล ศึกษาเรื่อง "การสรรหา คัดเลือกบรรจุแต่งตั้งและเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการ กรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดยะลา"
8. นายอนุชา เขิงสมหวัง ศึกษาเรื่อง "การพัฒนาบุคลากร ข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี"

9. นางสาวปริญดา กระจำงitim ศึกษาเรื่อง "การจัดสวัสดิการข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี และนราธิวาส กรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี"

10. นายชัน อันนันหนับ ศึกษาเรื่อง "การให้รางวัลและการลงโทษข้าราชการกรมส่งเสริมการเกษตรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ : ศึกษาเฉพาะจังหวัดปัตตานี"

11. นายอนุกุล รักษ์ธรรมเสมอ ศึกษาเรื่อง "การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งข้าราชการตำรวจภูธร : ศึกษาเฉพาะจังหวัดยะลา"

12. นายนพดล สุตันติวิชยกุล ศึกษาเรื่อง "การฝึกอบรมข้าราชการตำรวจภูธร : ศึกษาเฉพาะจังหวัดยะลา"

13. นายยุทธกร วงเวียน ศึกษาเรื่อง "การจัดสวัสดิการสำหรับข้าราชการตำรวจภูธร : ศึกษาเฉพาะจังหวัดยะลา"

14. นางนิตยา ศรีลัมภ์ ศึกษาเรื่อง "การให้รางวัลและการลงโทษ ของข้าราชการตำรวจภูธร : ศึกษาเฉพาะจังหวัดยะลา"

ภาคผนวก

ชุดที่ 1 ผู้บริหารหน่วยงาน

แนวคำถามสัมภาษณ์ โครงการวิจัย และสัมมนา เรื่อง

การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล ในจังหวัดชายแดนภาคใต้
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

จังหวัด 1. ยะลา 2. ปัตตานี 3. นราธิวาส 4. สงขลา 5. สตูล
อำเภอ 1. เมือง 2..... 3..... 4..... 5.....
ชื่อหน่วยงาน.....
สังกัดกรม.....กระทรวง.....
สถานที่ตั้ง เลขที่.....หมู่ที่.....ตำบล.....
อำเภอ.....จังหวัด.....
โทรศัพท์.....
ผู้สัมภาษณ์.....
วันที่สัมภาษณ์.....
ผู้บรรณาธิกรณ.....

ขอขอบคุณอย่างยิ่ง ในความร่วมมือ

I. ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ ☐ ชาย ☐ หญิง
2. อายุ.....ปี
3. อายุราชการ.....ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. นับถือศาสนา ☐ พุทธ ☐ อิสลาม ☐ คริสต์ ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
6. ภูมิลำเนาเดิม อำเภอ.....จังหวัด.....
7. ระยะเวลาราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้.....ปี.....เดือน
8. มาปฏิบัติราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะ
 - ☐ 1.บรรจุครั้งแรกที่นี่ ☐ 2.ย้ายตามปกติ
 - ☐ 3.ย้ายตามคู่สมรส ☐ 4.ถูกยืมตัวมาปฏิบัติราชการ
 - ☐ 5.ย้ายเพราะเลื่อนตำแหน่ง ☐ 6.ย้ายอื่น ๆ (ระบุ).....
9. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
10. เงินเดือนปัจจุบัน.....บาท
11. เบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการโดยเฉลี่ย.....บาท/เดือน
12. ท่านมีอาชีพเสริมนอกเหนือจากการรับราชการหรือไม่
 - ☐ 1. ไม่มี ☐ 2.มี (ระบุ).....รายได้เฉลี่ย.....บาท/เดือน
13. สถานภาพสมรส ☐ 1. โสด ☐ 2. แต่งงานแล้วอยู่ด้วยกัน
☐ 3. แต่งงานแล้วแยกกันอยู่ ☐ 4. หย่าร้าง-หม้าย
14. ครอบครัวของท่านมีสมาชิกทั้งหมด.....คน
 1. คู่สมรส.....คน
 2. บุตรทั้งหมด.....คน
 3. ผู้อาศัย.....คน
15. สมาชิกของครอบครัวที่มาอยู่กับท่านที่นี่.....คน
 1. คู่สมรส.....คน
 2. บุตร.....คน
 3. ผู้อาศัย.....คน

16. อาชีพของคู่สมรส.....ชื่อหน่วยงาน.....อำเภอ.....จังหวัด.....
17. รายได้ของคู่สมรส.....บาท/เดือน
18. เงินที่สมาชิกในครอบครัว (ยกเว้นคู่สมรส) นำมาเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว
(รวม).....บาท/เดือน
19. รายจ่ายโดยส่วนรวมของครอบครัว.....บาท/เดือน
20. ปัจจุบันท่านมีหนี้สินหรือไม่
[] ไม่มี [] มี ประมาณ.....บาท
21. แหล่งเงินกู้ที่ท่านใช้ [] 1. สหกรณ์ออมทรัพย์
[] 2. สวัสดิการในหน่วยงาน
[] 3. ธนาคารพาณิชย์
[] 4. สถาบันการเงินนอกระบบ เช่น นายทุนเงินกู้ เล่นแชร์
[] 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

II. การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้ง และโยกย้าย

1. อัตรากำลังในหน่วยงานของท่านมีข้าราชการจำนวน.....อัตรา

ลูกจ้างประจำ.....อัตรา ลูกจ้างชั่วคราว.....อัตรา

2. ในช่วง 3 ปีที่แล้ว (ปีงบประมาณ 2533-2535) หน่วยงานของท่านมีการบรรจุและโยกย้ายข้าราชการและลูกจ้างจำนวนเท่าใด (จชต. หมายถึง จังหวัดชายแดนภาคใต้)

กลุ่ม ข้าราชการ (ระดับ)	บรรจุใน อำเภอนี้ ช ญ	ย้ายเข้า		ย้ายออก	
		จาก จชต. ช ญ	นอก จชต. ช ญ	ไปอยู่ใน จชต. ช ญ	ไปจังหวัดอื่นนอก จช ช ญ
1 - 2					
3 - 5					
ตั้งแต่ 6 เป็นต้นไป					
ลูกจ้าง					
ชั้นประทวน					
ชั้นสัญญาบัตร					
ชั้นสัญญาบัตรตั้งแต่ สารวัตรเป็นต้นไป					
รวม					

3. ปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีอัตราว่าง.....อัตรา แยกเป็น ตำแหน่ง ช่วงเวลา และสาเหตุที่ว่าง

ตำแหน่ง	ตั้งแต่ปีงบประมาณ	สาเหตุ
1.....		
2.....		
3.....		

4. สาเหตุที่มีอัตราว่างและไม่สามารถบรรจุบุคคลเข้าแทนได้ เพราะ

- ☐ 1. ข้าราชการอยู่ได้ไม่นานและขอย้ายออก
- ☐ 2. ข้าราชการคิดว่าตนเองถูกลงโทษให้ไปบรรจุใน จชต.
- ☐ 3. ข้าราชการส่วนกลางย้ายไปรับตำแหน่งระดับหัวหน้าหน่วยงานและย้ายออก
- ☐ 4. การขอยืมตัวข้าราชการเข้ามาอยู่ในเมืองจำนวน.....
ส่วนใหญ่ไปจังหวัด.....
และก่อให้เกิดปัญหา.....
- ☐ 5. ระเบียบ กพ. กำหนดให้ส่งวนอัตราข้าราชการสำหรับคัดเลือก
บุคคลที่ได้ลาไปศึกษาต่อมหาวิทยาลัยและโรงเรียนนาย
ร้อยตำรวจ แล้ววิ่งเต้นไม่มาทำงานใน จชต.
- ☐ 6. อื่น ๆ (ระบุ).....

5. อัตราที่มีตัวบุคลากรจริงเพียงพอกับปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงานหรือไม่

- ☐ 1. ไม่พอเพียง
- ☐ 2. พอเพียง (ข้ามไปข้อ 7)

6. หากอัตราไม่พอเพียงท่านแก้ไขปัญหายังไง.....
.....
.....

7. หน่วยงานของท่านมีปัญหาอย่างไร

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี

8. หน่วยงานของท่านมีปัญหาในการเกลี่ยบุคลากรให้กระจายอย่างเหมาะสมกับงานหรือไม่

- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี.....คน

9. ข้าราชการส่วนใหญ่นักงานของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดในมติกรม.

พ.ศ.2506 และ 2520 ในเรื่องต่อไปนี้เพียงใด

เรื่อง	เหมาะสม	ค่อนข้างเหมาะสม	ไม่ค่อยเหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1. ความประพฤติ บุคลิกลักษณะดี ประสิทธิภาพการทำงานดี 2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน การเข้ากับประชาชน 3. ความรู้ความเข้าใจในภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม เช่น วิชาสามัญและภาษาอังกฤษ เข้าใจศาสนาและวัฒนธรรมอิสลาม				

10. นอกเหนือจากคุณสมบัติตามมติ กรม. ข้างต้นแล้ว พนักงานของท่านต้องการข้าราชการที่มีคุณสมบัติอื่นเรื่องใดบ้าง

- 1.....
- 2.....
- 3.....

11. ในวิธีการสรรหาและคัดเลือกที่หน่วยงานหรือกรมดำเนินการอยู่มีปัญหาหรือไม่ อย่างไร

- [] 1. ไม่มีปัญหา (ข้ามไปข้อ 13)
- [] 2. มีปัญหาเนื่องจากความไม่สอดคล้องกับระเบียบของ ศอ.บต.
 คือ.....
- [] 3. มีปัญหา อื่น ๆ (ระบุ).....

12. ในกรณีที่มีปัญหาในการสรรหาและคัดเลือกท่านมีข้อเสนอแนะ อย่างไร
-
13. ในการคัดเลือกข้าราชการใน หน่วยงานของท่าน มีข้อกำหนดเฉพาะเรื่องแตกต่างจาก
การคัดเลือกข้าราชการโดยทั่วไปที่ไม่อยู่ใน จชต. หรือไม่
[] 1. ไม่ทราบ [] 2. ไม่มี [] 3. มีข้อกำหนดดังกล่าวคือ.....
14. ข้อกำหนดดังกล่าวท่านคิดว่าจะเหมาะสมหรือไม่
[] 1. ไม่เหมาะสม ที่เหมาะสมคือ.....
[] 2. เหมาะสม
15. ข้อกำหนดดังกล่าวมีผลกระทบที่สำคัญทั้งทางบวกและทางลบในการปฏิบัติงานในเรื่องใด
[] 1. ผลกระทบทางบวก ในเรื่อง.....
[] 2. ผลกระทบทางลบ ในเรื่อง.....
16. หน่วยงานของท่านมีการบรรจุข้าราชการ/ลูกจ้างโดยวิธีการต่อไปนี้หรือไม่

กลุ่ม	การสอบแข่งขัน		การสอบคัดเลือก		
	ไม่มีการเล่นพวก	มีการเล่นพวก	เปิดกว้างให้คน ภายนอกสมัคร	เฉพาะคน ในหน่วยงาน	เจาะจงตัว บุคคล
ข้าราชการ	[]	[]	[]	[]	[]
ลูกจ้างประจำ	[]	[]	[]	[]	[]
ลูกจ้างชั่วคราว	[]	[]	[]	[]	[]

17. ในกรณีที่ใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกและบรรจุ ท่านคิดว่าก่อให้เกิดผลดี-ผลเสีย
อย่างไร
ผลดี คือ.....
ผลเสีย คือ.....

II. การเลื่อนตำแหน่ง

18. ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (ปีงบประมาณ ปี 2533-2535) หน่วยงานของท่านมี
ข้าราชการที่ติดชั้นเงินเดือน (เงินเดือนต้น) ในกลุ่มต่าง ๆ อย่างไร

ระดับ	กรณีสอบเลื่อนระดับไม่ได้	กรณีไม่มีตำแหน่ง	กรณีไม่เสนอผลงาน/ เสนอผลงานแต่ไม่ผ่าน
	(คน)	(คน)	(คน)
1. 1 - 2			
2. 3 - 5			
3. ตั้งแต่ 6 เป็นต้นไป			
4. ชั้นประทวน			
5. ชั้นสัญญาบัตร			
6. ชั้นสัญญาบัตร ตั้งแต่สารวัตร เป็นต้นไป			
รวม			

19. ท่านคิดว่าการแก้ไขปัญหารัฐราชการติดขัดเงินเดือนควรมีการปรับแก้ระเบียบ
วิธีการปฏิบัติต่อไปนี้หรือไม่

ระเบียบ - วิธีปฏิบัติ	ไม่ควร	ควร	เพราะ
1. แก้ไขระเบียบให้มีการกระจายอำนาจแก่หน่วยงานท้องถิ่น	[]	[]	
2. แก้ไขระเบียบให้มีเกณฑ์ที่กว้างขึ้นโดยพิจารณาความชำนาญ เป็นส่วนประกอบด้วย	[]	[]	
3. ให้พิจารณาเลื่อนตำแหน่งให้ผู้ปฏิบัติงานใน จชต. ก่อน	[]	[]	
4. จัดระบบข้อมูลผลการปฏิบัติงานเพื่อนำมาพิจารณา เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการใน จชต.	[]	[]	
5. ใช้วิธีการสอบแข่งขันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แทนการเสนอผลงาน	[]	[]	
6. ใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แทนการสอบแข่งขัน	[]	[]	
7. กำหนดเวลาในการดำรงตำแหน่งใน จชต. ไม่น้อย กว่า 2 ปี หลังจากได้เลื่อนตำแหน่ง	[]	[]	
8. ใช้ความอาวุโส (อายุราชการ) ในการเลื่อนระดับ	[]	[]	
9. ขยายตำแหน่งให้ก้าวหน้าขึ้น	[]	[]	

20. ข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีการใช้ระบบอุปถัมภ์(วิ่งเต้น)ในการเลื่อนชั้น
เลื่อน ตำแหน่งหรือไม่ เพียงใด

ระดับและรูปแบบ ของการใช้ระบบ อุปถัมภ์(วิ่งเต้น)	ไม่มี	มีบ้าง	มีค่อนข้างมาก	มีมาก
1. ผ่านผู้บังคับบัญชาในระบบราชการ				
1) ระดับหน่วยงาน(ต่ำกว่าอำเภอ)	[]	[]	[]	[]
2) ระดับอำเภอ	[]	[]	[]	[]
3) ระดับจังหวัด	[]	[]	[]	[]
4) ระดับกรม/กระทรวง	[]	[]	[]	[]
2. ผ่านนักการเมือง				
1) ผู้นำท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]
2) นักการเมืองท้องถิ่น(สส.สจ.)	[]	[]	[]	[]
3) นักการเมืองระดับชาติ	[]	[]	[]	[]
4) อื่น ๆ (ระบุ)				
.....				

21. ท่านคิดว่าการใช้ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น) ในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งของข้าราชการ
ในสังคมไทยสามารถแก้ไขได้หรือไม่

[] 1. ไม่ได้ [] 2. ได้

IV. รางวัลและการลงโทษ

22. หน่วยงานของท่านเมื่อทวนถามโดยตรงในการพิจารณาความดีความชอบ
แก่ข้าราชการและลูกจ้างกรณี 2 ชั้นปกติ (15%) แต่ละกลุ่มหรือไม่
และเมื่อเสนอหน่วยเหนือมีการแก้ไข เปลี่ยนแปลงอันดับหรือไม่

กลุ่ม ข้าราชการ	การพิจารณา 2 ชั้นภายใน หน่วยงาน		เมื่อเสนอ 2 ชั้นปกติหน่วยเหนือ มีการเปลี่ยนแปลงอันดับหรือไม่	
	ไม่มี	มี	ไม่มี	มี
1 - 3	[]	[]	[]	[]
4 - 5	[]	[]	[]	[]
6 - 8	[]	[]	[]	[]
9 ขึ้นไป	[]	[]	[]	[]
ชั้นประทวน	[]	[]	[]	[]
ชั้นสัญญาบัตร				
- ระดับผู้ปฏิบัติ	[]	[]	[]	[]
- ระดับหัวหน้า	[]	[]	[]	[]
- ลูกจ้าง	[]	[]	[]	[]

23. ในช่วง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2533-2535) โควต้า 2 ชั้นปกติ (15 %) หน่วยงานของท่านได้ครบหรือไม่ครบโควต้าไปตกอยู่ที่หน่วยงานใด (ปีงบประมาณ 2533-2535)

ปีงบประมาณ	ครบ	ไม่ครบ	ไปตกอยู่ที่หน่วยงานใด
พ.ศ.2533	[]	[]	
พ.ศ.2534	[]	[]	
พ.ศ.2535	[]	[]	

24. ในช่วง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2533-2535) หน่วยงานของท่านได้รับโควต้า 2 ชั้นพิเศษ(เพิ่มอีก 1 % จาก 15 %)หรือไม่และหากไม่ครบไปตกอยู่ หน่วยงานใด(ปีงบประมาณ 2533-2535)

ปีงบประมาณ	ไม่มี	ครบ	ไม่ครบ	ไปตกอยู่ในหน่วยงานใด
1. พ.ศ.2533	[]	[]	[]	
2. พ.ศ.2534	[]	[]	[]	
3. พ.ศ.2535	[]	[]	[]	

25. ในการพิจารณา 2 ชั้นปกติและ 2 ชั้นพิเศษ หน่วยงานของท่านได้มีการ กำหนดเกณฑ์ไว้หรือไม่

2 ชั้นปกติ [] 1. ไม่มี [] 2. มี เกณฑ์คือ

2 ชั้นพิเศษ [] 1. ไม่มี [] 2. มี เกณฑ์คือ

26. ชำระรายการในหน่วยงานของท่านได้รับการนับเวลาทวิคูณหรือไม่ จำนวนเท่าไร
ในแต่ละระดับ

กลุ่มชำระรายการ	ไม่ได้	ได้ (คน)
1 - 3	[]	[]
4 - 5	[]	[]
6 - 8	[]	[]
9 ขึ้นไป	[]	[]
ชั้นประทวน	[]	[]
ชั้นสัญญาบัตร		
- ระดับผู้บังคับ	[]	[]
- ระดับหัวหน้า	[]	[]
ลูกจ้าง	[]	[]

27. ท่านคิดว่าเกณฑ์การนับเวลาทวิคูณเหมาะสมหรือไม่

- [] 1. ไม่เหมาะสม เพราะ.....
- [] 2. เหมาะสม

29. ท่านคิดว่าการกระทำความผิดทางวินัยดังกล่าว มีสาเหตุใดบ้างต่อไปนี้
โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ลำดับไว้ข้างหน้า
- ☐ 1. มีรายได้ไม่พอเพียง
- ☐ 2. สาเหตุจากสมาชิกในครอบครัว
- ☐ 3. ไม่รู้กฎระเบียบ
- ☐ 4. กฎระเบียบมีมากไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
- ☐ 5. ผู้บังคับบัญชากดดันให้หาผลประโยชน์
- ☐ 6. ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย
- ☐ 7. เป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะส่อแหลม
- ☐ 8. อื่น ๆ (ระบุ).....
30. การลงโทษทางวินัยแก่ข้าราชการของท่านหน่วยเหนือได้มีการเปลี่ยนแปลง
ระดับของการลงโทษข้าราชการหรือไม่ในส่วนที่เหนือจากอำนาจหน้าที่
- ☐ 1. ไม่มี
- ☐ 2. มี คือ ☐ 1. ลงโทษต่ำกว่าความผิด
☐ 2. ลงโทษร้ายแรงกว่าความผิด
31. ในกรณีที่ข้าราชการทำผิดทางวินัยและ ศอ.บต. กำหนดระดับโทษในท้ายที่สุดได้มีการ
การเปลี่ยนแปลงระดับการลงโทษข้าราชการหรือไม่
- ☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มี
32. ท่านคิดว่ากระบวนการสอบสวนลงโทษทางวินัยเป็นไปอย่างรวดเร็วหรือล่าช้า
จนเป็นสาเหตุให้เกิดความเสียหายแก่ผู้ถูกกล่าวหา และส่วนราชการหรือไม่
- ☐ 1. รวดเร็ว
- ☐ 2. ล่าช้า มีผลเสียต่อผู้ถูกกล่าวหา
- ☐ 3. ล่าช้า มีผลเสียต่อส่วนราชการ
- ☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ).....
33. ปัจจุบันยังมีการโอนย้ายข้าราชการที่ถูกลงโทษมาปฏิบัติงานในหน่วยงานของท่านหรือไม่
- ☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มี
- ถ้ามีก่อให้เกิดผลกระทบต่อหน่วยงานของท่านอย่างไร.....

34. การลงโทษข้าราชการในหน่วยงานของท่านเมื่อผลการปฏิบัติงานหรือไม่

[] 1. ไม่ดีขึ้น

[] 2. ดีขึ้น

V. การพัฒนาบุคลากร

35. ในช่วง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2533-2535) หน่วยงานของท่านมีข้าราชการ/ลูกจ้างไปฝึกอบรมงานและศึกษาต่อในกลุ่มต่าง ๆ มีจำนวนเท่าใด

ประเภท กลุ่มข้าราชการ	ฝึกอบรม ของ ศอ.บต	ฝึกอบรมทั่วไป	ดูงาน	ศึกษาต่อ		
				ต่ำกว่าป.ตรี	ป.ตรี	สูงกว่าป.ตรี
1 - 3						
4 - 5						
6 - 8						
9 ขึ้นไป						
ชั้นประทวน						
ชั้นสัญญาบัตร						
- ระดับผู้ปฏิบัติ						
- ระดับหัวหน้า						
ลูกจ้าง						
รวม						

36. ในปัจจุบันหน่วยงานของท่านมีแผนพัฒนาบุคลากร หรือไม่ อย่างไร

[] 1. ไม่มี

[] 2. มี ระบุ1.....

2.....

3.....

37. ข้าราชการในหน่วยงานของท่านมีปัญหาในการปฏิบัติงานและมีความจำเป็นที่จะใช้การฝึกอบรมแก้ไขได้หรือไม่

[] 1. ไม่มีปัญหา

[] 2. มีปัญหา

[] 1. แก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม

[] 2. แก้ไขไม่ได้ด้วยการฝึกอบรม

38. ท่านใช้หลักเกณฑ์อะไรในการคัดเลือกข้าราชการ ลูกจ้างไปฝึกอบรมในหลักสูตร

38.1 กรณีหลักสูตรของ ศอ.บต.

[] 1. ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน

[] 2. พิจารณาจากแผนอัตรากาลัง 3 ปี

[] 3. ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน คือ 1.

2.

3.

[] 4. อื่น ๆ (ระบุ).....

38.2 หลักสูตรทั่วไป

[] 1. ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน

[] 2. พิจารณาจากแผนอัตรากาลัง 3 ปี

[] 3. ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน คือ 1.

2.

3.

[] 4. อื่น ๆ (ระบุ)

39. ท่านได้มีการสำรวจความต้องการของข้าราชการและลูกจ้างในการเข้ารับการฝึกอบรม ฝึกงานและศึกษาต่อหรือไม่ อย่างไร

หลักสูตรของศูนย์ ศอ.บต.

หลักสูตรทั่วไป

[] 1. ไม่มี

[] 1. ไม่มี

[] 2. มี โดยวิธี.....

[] 2. มี โดยวิธี.....

40. ท่านคิดว่าข้าราชการและลูกจ้างที่ได้รับการฝึกอบรม ตามหลักสูตรของศูนย์ ศอ.บต. แล้วบรรลุวัตถุประสงค์ต่าง ๆ เหล่านี้เพียงใด

วัตถุประสงค์	ไม่มี	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างมาก	มาก
1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน	[]	[]	[]	[]	[]
2. การปรับตัวเข้ากับประชาชน	[]	[]	[]	[]	[]
3. การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	[]	[]	[]	[]	[]
4. การปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา	[]	[]	[]	[]	[]
5. การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]	[]
6. การปรับตัวเข้ากับผู้นำท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]	[]
7. การปรับตัวเข้ากับผู้นำทางศาสนา	[]	[]	[]	[]	[]
8. ทักษะคดีทำงาน	[]	[]	[]	[]	[]
9. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	[]	[]	[]	[]	[]
10. ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน	[]	[]	[]	[]	[]
11. อื่น ๆ (ระบุ).....	[]	[]	[]	[]	[]

VI. สวัสดิการ

41. ข้าราชการในหน่วยงานของท่านที่ทางราชการไม่ได้มีบ้านพักให้มีจำนวนเท่าใด

กลุ่มข้าราชการ	จำนวนคนที่ ไม่มีบ้านพัก	จำนวนคนที่เข้าบ้าน	
		เบิกได้	เบิกไม่ได้
ผู้ปฏิบัติ หัวหน้าหน่วยงาน ชั้นประทวน ชั้นสัญญาบัตร			

42. การขาดแคลนในเรื่องที่พักอาศัยมีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือไม่
อย่างไร

[] 1. ไม่มี [] 2. มี คือ.....

43. หน่วยงานของท่านมีการให้สินเชื่อด้านที่พักอาศัยอื่น ๆ หรือไม่

[] 1. ไม่มี [] 2. มี ลักษณะใด (ระบุ).....

จำนวนที่ได้รับสวัสดิการ.....ครอบครัว

44. ท่านคิดว่าทางราชการควรแก้ไขปัญหาระยะที่พักรออาศัยในเขตพื้นที่ จชต. อย่างไร

1.....

2.....

3.....

ชุดที่ 2 ชำราชการและลูกจ้าง

แนวคำถามสัมภาษณ์
โครงการวิจัยและสัมมนา

เรื่อง

การจัดการและพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลในจังหวัดชายแดนภาคใต้
คณะพัฒนาสังคม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ ร่วมกับการปกครอง กระทรวงมหาดไทย

จังหวัด 1. ยะลา 2. ปัตตานี 3. นราธิวาส 4. สงขลา 5. สตูล
อำเภอ 1. เมือง 2. 3. 4. 5.

ชื่อหน่วยงาน

สังกัดกรม กระทรวง

สถานที่ตั้ง เลขที่ หมู่ที่ ตำบล

อำเภอ จังหวัด

โทรศัพท์

ผู้สัมภาษณ์

วันที่สัมภาษณ์

ผู้บรรณาธิกรณ

ขอขอบคุณยิ่งในความร่วมมือ

I. ข้อมูลส่วนตัว

1. เพศ ☐ 1. ชาย ☐ 2. หญิง
2. อายุ.....ปี
3. อายุราชการ.....ปี
4. ระดับการศึกษาสูงสุด
5. นับถือศาสนา ☐ 1. พุทธ ☐ 2. อิสลาม ☐ 3. คริสต์ ☐ 4. อื่น ๆ ระบุ.....
6. ภูมิลำเนาเดิม อำเภอ.....จังหวัด.....
7. ระยะเวลาราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้.....ปี.....เดือน
8. มาปฏิบัติราชการใน 5 จังหวัดชายแดนภาคใต้ เพราะ
☐ 1. บรรจุครั้งแรกที่นี่ ☐ 2. ย้ายตามปกติ
☐ 3. ย้ายตามคู่สมรส ☐ 4. ถูกยืมตัวมาปฏิบัติราชการ
☐ 5. ย้ายเพราะเลื่อนตำแหน่ง ☐ 6. ย้ายอื่น ๆ (ระบุ).....
9. ปัจจุบันทำนดำรงตำแหน่ง.....ระดับ.....
10. เงินเดือนปัจจุบัน.....บาท
11. เบี้ยเลี้ยงในการปฏิบัติราชการโดยเฉลี่ย.....บาท/เดือน
12. ท่านมีอาชีพเสริมนอกเหนือจากการรับราชการหรือไม่
☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มี (ระบุ).....รายได้เฉลี่ย.....บาท/เดือน
13. สถานภาพครอบครัว ☐ 1. โสด
☐ 2. แต่งงานแล้วอยู่ด้วยกัน
☐ 3. แต่งงานแล้วแยกกันอยู่
☐ 4. หย่าร้าง-หม้าย

14. ครอบครัวของท่านมีสมาชิกทั้งหมด คน
- [] 1. คู่สมรส.....คน
- [] 2. บุตรทั้งหมด.....คน
- [] 3. ผู้อาศัย.....คน
15. สมาชิกของครอบครัวที่มาอยู่กับท่านที่.....คน
- [] 1. คู่สมรส.....คน
- [] 2. บุตร.....คน
- [] 3. ผู้อาศัย.....คน
16. อาชีพของคู่สมรส.....ชื่อหน่วยงาน.....อำเภอ.....จังหวัด.....
17. รายได้ของคู่สมรส.....บาท/เดือน
18. เงินที่สมาชิกของครอบครัว (ยกเว้นคู่สมรส) นำมาสมทบเป็นค่าใช้จ่ายในครอบครัว (รวม).....บาท/เดือน
19. รายจ่ายโดยส่วนรวมของครอบครัว.....บาท/เดือน
20. ปัจจุบันท่านมีหนี้สินหรือไม่
- [] 1. ไม่มี [] มี ประมาณ.....บาท
21. แหล่งเงินกู้ที่ท่านใช้ [] 1. สหกรณ์ออมทรัพย์
- [] 2. สวัสดิการในหน่วยงาน
- [] 3. ธนาคารพาณิชย์
- [] 4. สถาบันการเงินนอกระบบ เช่น นายทุนเงินกู้ เล่นแชร์
- [] 5. อื่น ๆ (ระบุ)

II. การสรรหา คัดเลือก บรรจุแต่งตั้งและโยกย้าย

1. ในหน่วยงานของท่าน อัตราที่มีตัวบุคลากรจริงพอเพียงกับปริมาณงานในหน้าที่รับผิดชอบของหน่วยงาน หรือไม่?
☐ 1. ไม่พอเพียง ในตำแหน่ง.....
☐ 2. พอเพียง (ข้ามไปข้อ 3.)
2. กรณีที่ไม่พอเพียงในหน่วยงานของท่านได้มีการนำเสนอในการแก้ไขดังต่อไปนี้
 แบบปฏิบัติหรือไม่

ข้อเสนอในการแก้ไข	ปฏิบัติ	ไม่ปฏิบัติ	เพราะ
1. ควรให้โอกาสแก่ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ เป็นลำดับแรกในกรณีที่มีตำแหน่ง	☐	☐	
2. ควรพิจารณาจากความสามารถของผู้มาปฏิบัติงาน	☐	☐	
3. พิจารณาจากภูมิลำเนาเดิมใน จชต. และมีคุณสมบัติเข้าหลักเกณฑ์	☐	☐	
4. ใช้การทดลองปฏิบัติราชการเป็นเครื่องมืออย่าง จริงจังในการคัดคนเข้าทำงาน	☐	☐	
5. ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติราชการ อย่างจริงจัง	☐	☐	
6. อื่น ๆ (ระบุ)	☐	☐	

3. ข้าราชการส่วนใหญ่ในหน่วยงานของท่านมีคุณสมบัติเหมาะสมตามข้อกำหนดเดิมที ครม.
พ.ศ. 2506 และ 2520 ในเรื่องต่อไปนี้เพียงใด

เรื่อง	เหมาะสม	ค่อนข้างเหมาะสม	ไม่ค่อยเหมาะสม	ไม่เหมาะสม
1. ความประพฤติ เช่น บุคลิกลักษณะดีและ ประวัติดการทำงานดี	[]	[]	[]	[]
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การเข้ากับประชาชน	[]	[]	[]	[]
3. ความรู้ความเข้าใจในภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม เช่น สามารถใช้ภาษามลายูภาษาอังกฤษ และเข้าใจศาสนาและวัฒนธรรมอิสลาม	[]	[]	[]	[]

4. นอกเหนือจาก คุณสมบัติ ตามมติ ครม. ข้างต้นแล้ว หน่วยงานของท่านต้องการ
ข้าราชการที่มีคุณสมบัติอื่นในเรื่องใดบ้าง
[] 1. ไม่ต้องการ [] 2. ต้องการ (ระบุ)
5. ท่านได้รับการบรรจุเป็นข้าราชการ/ลูกจ้างครั้งแรกในตำแหน่ง
ที่หน่วยงาน อำเภอ.....จังหวัด.....
6. กรณีที่ท่านได้รับการบรรจุครั้งแรกในจังหวัดชายแดนภาคใต้ ท่านใช้เวลารอการบรรจุ
นับแต่ประกาศผลสอบคัดเลือกเป็นเวลา ปี เดือน

7. หลังจากการทดลองปฏิบัติราชการ 6 เดือน ท่านได้รับการบรรจุทันทีหรือไม่

[] 1. ไม่ทันที เพราะ..... [] 2. ทันที

8. ท่านได้รับการบรรจุหรือโยกย้ายมาปฏิบัติงานในท้องที่ที่ท่านต้องการหรือไม่

[] 1. ไม่ต้องการ [] 2. ต้องการ (ข้ามไปข้อ 10.)

9. ในกรณีที่ท่านไม่ได้รับการบรรจุหรือโยกย้ายมาปฏิบัติงานในท้องที่ที่ไม่ตรงกับความต้องการ

ท่านประสบปัญหาด้านใด มีการแก้ไขและข้อเสนอแนะในเรื่องต่าง ๆ อย่างไร?

ปัญหา	การแก้ไขของท่านเอง	ข้อเสนอแนะสำหรับ ทางราชการ
1. ปัญหาส่วนตัว		
- การเดินทาง		
- ที่พักอาศัย		
- ค่าใช้จ่าย		
- ทางการเงินครอบครัว		
2. ด้านสภาพแวดล้อม		
- ภาษาและวัฒนธรรม		
- การปรับตัวเข้ากับประชาชน		
- ความปลอดภัย		
- อื่น ๆ (ระบุ)		
3. ด้านการทำงาน		
- สวัสดิการ		
- การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน		
- ความก้าวหน้า		
- โอกาสในการศึกษาต่อ		
- อื่น ๆ (ระบุ)		

10. ในกรณีที่ท่านเคยทำงานในภูมิภาคอื่น ๆ มาก่อน ท่านชอบทำงานกับประชาชนในภาคใดมากที่สุด
- [] 1. ภาคเหนือ [] 2. ภาคกลาง [] 3. ภาคตะวันออก/เจียงเหนือ
- [] 4. ภาคใต้ (ยกเว้น จชต.) [] 5. จังหวัดชายแดนภาคใต้
11. ท่านมีความพอใจในการทำงานในหน่วยงานของท่านเพียงใด
- [] 1. น้อย เพราะ..... [] 2. ค่อนข้างน้อย
- [] 3. ค่อนข้างมาก [] 4. มาก
12. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาในหน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกข้าราชการ/ลูกจ้าง โดยคำนึงถึงอะไรเป็นสำคัญโดยเรียงตามลำดับ

ด้าน	ข้าราชการ	ลูกจ้าง
1. ความประพฤติ	[]	[]
2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน	[]	[]
3. ความรู้และความเข้าใจในภาษา และวัฒนธรรมท้องถิ่น	[]	[]
4. ภูมิลำเนาใน จชต.	[]	[]
5. ความใกล้ชิดส่วนตัว	[]	[]

13. ท่านได้รับการบรรจุโดยวิธีการใด
- [] 1. การสอบแข่งขันโดยส่วนกลาง
- [] 2. โดยหน่วยงานพื้นที่
- [] 3. การสอบคัดเลือกแบบเปิดกว้างแข่งกับคนนอกหน่วยงาน
- [] 4. การสอบคัดเลือกจากคนในหน่วยงานทั่วไป
- [] 5. การสอบคัดเลือกเฉพาะตัวบุคคล

14. ในหน่วยงานของท่านมีการบรรจุข้าราชการ/ลูกจ้างโดยระบบอุปถัมภ์

(เล่นพรรคเล่นพวก)หรือไม่

1 ข้าราชการ ☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มี

2. ลูกจ้าง ☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มี

15. ในการใช้ระบบอุปถัมภ์ (เล่นพรรคเล่นพวก) ในการคัดเลือก และบรรจุ

ท่านคิดว่าก่อให้เกิด ผลดี-ผลเสียอย่างไร

ผลดี คือ 1.....

2.....

3.....

ผลเสีย คือ 1.....

2.....

3.....

III. การเลื่อนตำแหน่ง

16. ท่านเคยติดขั้นเงินเดือน (เงินเดือนต้น) หรือไม่

☐ 1. ไม่เคย ☐ 2. เคย

17. ท่านคิดว่าการแก้ไขปัญหาค่าราชการ ติดขั้นเงินเดือน (เงินเดือนต้น) ควรมี

การรับแก้ระเบียบ-วิธีปฏิบัติต่อไปนี้หรือไม่

☐ 1. ใช้วิธีสอบแข่งขันในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแทนการเสนอผลงาน เช่น
กรณีข้าราชการครู

☐ 2. ใช้วิธีการเสนอผลงานในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งแทนการสอบแข่งขัน
เช่น กรณีข้าราชการพัฒนาชุมชน

☐ 3. เปิดโอกาสให้เลือกวิธีการสอบแข่งขันหรือเสนอผลงาน

☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ).....

18. ข้าราชการในหน่วยงานของท่าน มีการใช้ระบบอุปถัมภ์(วิ่งเต้น)ในการเลื่อนชั้น
เลื่อนตำแหน่งหรือไม่เพียงใด

ระดับและรูปแบบของการใช้ ระบบอุปถัมภ์ (วิ่งเต้น)	ไม่มี	มีบ้าง	มีค่อนข้างมาก	มีมาก
1. ผ่านผู้บังคับบัญชาในระบบราชการ	[]	[]	[]	[]
1) ระดับหน่วยงาน (ต่ำกว่าอำเภอ)	[]	[]	[]	[]
2) ระดับอำเภอ	[]	[]	[]	[]
3) ระดับจังหวัด	[]	[]	[]	[]
4) ระดับกรม/กระทรวง	[]	[]	[]	[]
2. ผ่านนักการเมือง				
1) ผู้นำท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]
2) นักการเมืองท้องถิ่น (ส.ส.,สจ.)	[]	[]	[]	[]
3) นักการเมืองระดับชาติ	[]	[]	[]	[]
4) อื่น ๆ (ระบุ).....				

IV. รางวัลและการลงโทษ

19. ตั้งแต่ท่านปฏิบัติงานใน 5 จชต. รวม.....ปี

ได้รับการพิจารณา 2 ชั้นปกติ(15%)..... ครั้ง

และ 2 ชั้นพิเศษ(1%).....ครั้ง จากโควต้า [] 1. หน่วยงานต้นสังกัด

[] 2. ศอ.บต.

[] 3. กอ.รมน.

20. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้มีการกำหนดเกณฑ์การพิจารณา 2 ชั้นปกติและพิเศษให้ท่านทราบ
ล่วงหน้าหรือไม่

20.1 2 ชั้นปกติ ☐ 1. ไม่มีเกณฑ์ ☐ 2. มีเกณฑ์.....
.....
.....

มีการบอกเกณฑ์ล่วงหน้าหรือไม่ ☐ 1. ไม่บอก ☐ 2. บอก

20.2 2 ชั้นพิเศษ ☐ 1. ไม่มี ☐ 2. มีเกณฑ์.....
.....
.....

มีการบอกล่วงหน้าหรือไม่ ☐ 1. ไม่บอก ☐ 2. บอก

21. โดยสรุปแล้วท่านคิดว่าการพิจารณา 2 ชั้นปกติและ 2 ชั้นพิเศษ เหมาะสมหรือไม่

21.1 2 ชั้นปกติ ☐ 1. ไม่เหมาะสม เพราะ 1..... ☐ 2. เหมาะสม
2.....
3.....

21.2 2 ชั้นพิเศษ ☐ 1. ไม่เหมาะสม เพราะ 1..... ☐ 2. เหมาะสม
2.....
3.....

22. ตั้งแต่ท่านรับราชการใน จชต. ท่านเคยได้รับการนับเวลาทวีคูณหรือไม่

☐ 1. ไม่เคย ☐ 2. เคย รวม.....ปี.....เดือน

23. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาพิจารณาบุคคลในหน่วยงานของท่านให้ได้รับเวลาทวีคูณเหมาะสมหรือไม่

☐ 1. ไม่ทราบ ☐ 2. ไม่เหมาะสม เพราะ..... ☐ 3. เหมาะสม

24. ตั้งแต่ท่านมาปฏิบัติงานใน จชต. ท่านได้รับเหรียญพิทักษ์เสรีชนหรือไม่

☐ 1. ไม่ได้ ☐ 2. ได้ ประเภท.....หลังจากไปอยู่ จชต.....ปี

25. การพิจารณาให้เหรียญพิทักษ์เสรีชนมีความเหมาะสมหรือไม่

☐ 1. ไม่เหมาะสม เพราะ..... ☐ 2. เหมาะสม

26. ตั้งแต่ท่านมาปฏิบัติงานใน จชต. ท่านได้รับเบี้ยเลี้ยงภัยหรือไม่

☐ 1. ไม่ได้ ☐ 2. ได้.....บาท/เดือน

27. การพิจารณาให้เบี้ยเลี้ยงภัยมีความเหมาะสมหรือไม่
[] 1. ไม่เหมาะสม เพราะ..... [] 2. เหมาะสม
28. ตั้งแต่ท่านปฏิบัติงานใน จชต. ท่านเคยมีความผิดทางวินัยหรือไม่
[] 1. ไม่เคย (ข้ามไปข้อ 32) [] เคย (ระบุ).....
29. ถ้าเคยท่านคิดว่าจะมีความยุติธรรมหรือไม่
[] 1. ไม่ยุติธรรม เพราะ..... [] 2. ยุติธรรม
30. ถ้าเคยเนื่องจากสาเหตุใดบ้างต่อไปนี้ โปรดเรียงลำดับความสำคัญ 3 ลำดับไว้ข้างหน้า
[] 1. รายได้ไม่พอเพียง
[] 2. สาเหตุจากสมาชิกในครอบครัว
[] 3. ไม่รู้กฎระเบียบ
[] 4. กฎระเบียบมีมากไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง
[] 5. ผู้บังคับบัญชากดดันให้หาผลประโยชน์
[] 6. ผู้บังคับบัญชาปล่อยปละละเลย
[] 7. เป็นการตัดสินใจภายใต้สภาวะสับสน
[] 8. อื่น ๆ (ระบุ).....
31. ท่านคิดว่าการสอบสวนทางวินัยมีผลกระทบต่อตัวท่านอย่างไร.....

V. การพัฒนาบุคลากร

32. ในช่วง 3 ปี (ปีงบประมาณ 2533-2535) ท่านได้รับการฝึกอบรม อบรม และศึกษาต่อหรือไม่ ในหลักสูตรใด [] 1. ไม่ได้รับ [] 2. ได้รับ (ข้ามไปข้อ 34)

กรณีหลักสูตรของ ศอ.บต. (ไม่รวมการอบรมพิเศษ)

ชื่อ

พ.ศ

ระยะเวลา

- 1.....
2.....
3.....

ชื่อ

พ.ศ

ระยะเวลา

1.....

2.....

3.....

33. ในกรณีที่ท่านไม่เคยเข้ารับการฝึกอบรม ดูงาน ศึกษาต่อท่านสนใจหรือไม่ (ข้ามไปข้อ 35)

[] 1. ไม่สนใจ เพราะ.....

[] 2. สนใจ เพราะ.....

34. ในกรณีที่ท่านเคยได้รับการอบรมแล้ว ถ้ามีโอกาสจะเข้ารับการอบรมอีกหรือไม่

[] 1. ไม่เข้า เพราะ.....

[] 2. เข้า เพราะ.....

35. ท่านคิดว่าได้รับประโยชน์ด้านใดบ้างจากการเข้ารับการปฐมนิเทศของ คอ.บต. เพียงใด

ได้รับประโยชน์ด้าน	น้อย	ค่อนข้างน้อย	ค่อนข้างมาก	มาก
1. ความสามารถในการปฏิบัติงาน	[]	[]	[]	[]
2. การปรับตัวเข้ากับประชาชน	[]	[]	[]	[]
3. การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน	[]	[]	[]	[]
4. การปรับตัวเข้ากับผู้บังคับบัญชา	[]	[]	[]	[]
5. การปรับตัวเข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]
6. การปรับตัวเข้ากับผู้นำท้องถิ่น	[]	[]	[]	[]
7. การปรับตัวเข้ากับผู้นำทางศาสนา	[]	[]	[]	[]
8. ทักษะคดีทำงาน	[]	[]	[]	[]
9. การประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	[]	[]	[]	[]
10. ความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการทำงาน	[]	[]	[]	[]
11. ความรู้เกี่ยวกับวัฒนธรรมของมาเลเซีย	[]	[]	[]	[]
12. อื่น ๆ (ระบุ).....	[]	[]	[]	[]

36. ท่านคิดว่าการที่ผู้บังคับบัญชาของท่านคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ๑ งาน ศึกษาต่อในหลักสูตรทั่ว ไปมีหลักเกณฑ์อย่างไร

- [] 1. ใช้เกณฑ์ความสนใจของข้าราชการในหน่วยงาน

- [] 2. พิจารณาจากแผนอัตราค่าจ้าง 3 ปี

- [] 3. ใช้เกณฑ์เฉพาะของหน่วยงาน คือ

1.

2.....

3.....

- [] 4. โดยระบบพรรคพวก

- [] 5. อื่น ๆ (ระบุ).....

37. ในการฝึกอบรมต่าง ๆ ของ สอ.บต. ที่ท่านเคยผ่านมามีท่านคิดว่าการปรับปรุงแก้ไข
สิ่งใดมากที่สุด (โปรดใส่ลำดับความสำคัญ 1-3)

- [] 1. เนื้อหาสาระ ควรแก้ไขโดย.....

- [] 2. วิทยากรฝึกอบรม ควรแก้ไขโดย.....

- [] 3. วิธีการฝึกอบรม ความเข้าใจโดย.....

- [] 4. วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ควรแก้ไขโดย.....

- [] 5. สถานที่ฝึกอบรม ควรแก้ไขโดย.....

- [] 6. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ ควรแก้ไขโดย.....

- [] 7. ระยะเวลาที่ฝึกอบรม ควรแก้ไขโดย.....

- [] 8. ผู้อบรมไม่เอาใจใส่เท่าที่ควร ควรแก้ไขโดย.....

- [] 9. คุณสมบัตินองผู้เข้ารับการฝึกอบรม

ไม่สอดคล้องกับหลักสูตร ควรแก้ไขโดย

- [] 10. อื่น ๆ (ระบุ).....ควรแก้ไขโดย.....

38. ท่านคิดว่าการอบรมที่จะพัฒนาบุคลากรได้ดีที่สุดควรดำเนินการโดยหน่วยงานระดับใด

หน่วยงานระดับ [] 1. อำเภอ เหตุผล.....

[] 2. จังหวัด เหตุผล.....

[] 3. คอ.บต. เหตุผล.....

[] 4. ส่วนกลาง เหตุผล.....

[] 5. อื่น ๆ (ระบุ) เหตุผล.....

VI. สวัสดิกาว

39. ปัจจุบันท่านอยู่บ้านพักอาศัยประเภทใด

[] 1. บ้านพักราชการ

[] 2. บ้านตัวเอง

[] 3. บ้านเช่าเปิดค่าเช่าได้

[] 4. บ้านเช่าเบิกค่าเช่าไม่ได้

[] 5. บ้านญาติ

[] 6. อื่น (ระบุ).....

40. หน่วยงานของท่านมีหลักเกณฑ์ในการจัดข้าราชการเข้าบ้านพักหรือไม่

[] ไม่มี (ข้ามไปข้อ 43)

[] 2. ၁

41. ถ้ามีหลักเกณฑ์หน่วยงานของท่านมีการจัดบ้านพักข้าราชการเป็นไปตามหลักเกณฑ์หรือไม่
อย่างไร

[] 1. ไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เพราะ.....

[] 2. เป็นไปตามหลักเกณฑ์ เพราะ.....

42. ท่านคิดว่าหลักเกณฑ์ในการจัดบ้านพักข้าราชการมีความเหมาะสมหรือไม่

[] 1. ไม่เหมาะสม

[] 2. เหมาะสน

43. บ้านพักที่ท่านอยู่ปัจจุบันมีปัญหาคือเรื่องต่อไปนี้หรือไม่

1. ความสะดวกในการอยู่อาศัย

[] ឃុំ

[] 22

2. ความปลอดภัย

[] ไม้

1120

3. ความสะดวกในการเดินทาง

[1] ឃុំវី

[၁၆၆]

4. ค่าเช่าแพง

[] ឃុំ

[] 24

5. คำเชื่อมเชื่อม

១១ ឆ្នាំ

112

6. ផ្សេងៗ (តាមការសម្រេច)

[1] ឃុំរំ

114

44. ในการเบิกเงินสวัสดิการดังต่อไปนี้ในหน่วยงานของท่านมีปัญหาหรือไม่

สวัสดิการ	ไม่ทราบ	ไม่มีปัญหา	มี			
			ล่าช้า	ขั้นตอน ยุ่งยาก	ถูกหัก	อื่น ๆ (ระบุ)
1. ค่าเช่าบ้าน	[]	[]	[]	[]	[]	
2. ค่ารักษาพยาบาล	[]	[]	[]	[]	[]	
3. ค่าเล่าเรียนบุตร	[]	[]	[]	[]	[]	
4. ค่าเบี้ยเลี้ยงไป ปฏิบัติราชการ	[]	[]	[]	[]	[]	
5. เงินทดลองไปราชการ	[]	[]	[]	[]	[]	
6. อื่น ๆ (ระบุ)	[]	[]	[]	[]	[]	

45. ท่านคิดว่าการจัดสวัสดิการในหน่วยงานของท่านมีด้านใดที่ไม่เป็นธรรม

[] 1. ค่าพาหนะ [] 2. การกู้เงิน [] 3. อื่น ๆ (ระบุ).....

46. ท่านคิดว่าการจัดสวัสดิการให้ข้าราชการใน จชต. พอเพียงที่จะจูงใจให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อย่างไร

☐ 1. ไม่พอเพียง

☐ 2. พอเพียง

ถ้าไม่พอเพียงควรปรับปรุงในเรื่อง

☐ 1. เบี้ยกันดาร

☐ 2. เบี้ยเลี้ยงปฏิบัติงาน

☐ 3. ค่าส่งเวลา

☐ 4. อื่น ๆ (ระบุ).....

ควรเพิ่มเติมในเรื่อง

☐ 1. ค่าเสี่ยงภัยในพื้นที่

☐ 2. ประกันภัยในพื้นที่

☐ 3. เงินกู้สวัสดิการจัดซื้อยานพาหนะ

☐ 4. ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง

☐ 5. เงินกู้สวัสดิการจัดซื้ออุปกรณ์เครื่องมือ

เครื่องใช้ เช่น วิทยุสื่อสาร

☐ 6. ค่าซ่อมแซมยานพาหนะที่บ้านของตนเอง

47. ท่านคิดว่าสหกรณ์ออมทรัพย์สามารถช่วยแก้ปัญหาของข้าราชการในด้านสวัสดิการมากน้อยเพียงใด

☐ น้อย

☐ ค่อนข้างน้อย

☐ ค่อนข้างมาก

☐ มาก

48. ท่านคิดว่าสหกรณ์ร้านค้าสามารถช่วยแก้ปัญหาของข้าราชการในด้านสวัสดิการมากน้อยเพียงใด

☐ ไม่มี

☐ น้อย

☐ ค่อนข้างน้อย

☐ ค่อนข้างมาก

☐ มาก

49. ท่านมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการจัดสวัสดิการอย่าง

1. สหกรณ์ออมทรัพย์ 1.....

2.....

3.....

2. สหกรณ์ร้านค้า 1.....

2.....

3.....

3. อื่น ๆ (ระบุ).....

50. ท่านคิดว่าข้าราชการใน จชต.ควรมีสวัสดิการที่นอกเหนือจากข้าราชการทั่วไปในเรื่องใดบ้าง

1.....เพราะ.....

2.....เพราะ.....

3.....เพราะ.....

บรรณานุกรม

ภาษาไทย

1. หนังสือ

- จุมพล หนีมพานิช. "การสรรหาและการเลือกสรร". ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร
งานบุคคลภาครัฐ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่
4-5 2530.
- เดชา แก้วชาณุศิลป์. "สวัสดิการข้าราชการไทย". สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2513:2-9.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ. "ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานบุคคลกับรัฐศาสตร์และผลการวิจัยเชิง
ประจักษ์". ในทองศรี กาญ ๕ ยุทธยา(บรรณาธิการ), การบริหารงานบุคคลใน
แนวทางใหม่ เอกสารการศึกษารัฐประศาสนศาสตร์ ฉบับที่ 37 คณะรัฐประศาสน-
ศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2526.
- ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์. "การพัฒนาบุคคล" ในเอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคลภาครัฐ
สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 9 2530.
- นันทวรรณ กุสว้าง. ปัญหาชาวไทยมุสลิมในสี่จังหวัดภาคใต้. สมาคมสังคมศาสตร์แห่งประเทศไทย,
2521.
- บัณฑิตย์ อินทราช. การบริหารงานบุคคลและการสัมมนางานบุคคล. กรุงเทพฯ:โอเดียนสโตร์,
2526.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. การบริหารและการจัดระเบียบบริหารราชการไทย. กรุงเทพฯ:
สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2529.
- ประวีณ ๕ นคร. "วินัยและคุณธรรมของข้าราชการ". ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร
งานบุคคลภาครัฐ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 10
2530.
- พุทธทรัพย์ มณีศรี. "การจูงใจและบำเหน็จความชอบ". ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหาร
งานบุคคลภาครัฐ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 8
2534.

วิลาศ สิงห์วิสัย และคณะ. "การสรรหาและเลือกสรรบุคลากร". ในเอกสารการสอนชุดวิชา
การบริหารบุคลากรในโรงเรียน สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
หน่วยที่ 6 2529.

วิวัฒน์ เอี่ยมไพรวัน. "การแต่งตั้งและเลื่อนตำแหน่ง". ในเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงาน
บุคคลภาครัฐ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, หน่วยที่ 6 2530.

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์. การบริหารงานบุคคลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพฯ:
องค์การค้ำของครูสภา, 2529

_____. แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ 68 การพิมพ์, 2525

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์ และทองพูล บุญเอ็ง. "ทิศทางการบริหารบุคคลของข้าราชการครูในอนาคต:
ข้อพิจารณาของ ก.ค.". บทบาทของ ก.ค. ในทศวรรษหน้า. 2534.

สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พัฒนาการพิมพ์, 2513.

_____. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2521.

สมาน รังสียกฤษณ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.
2536.

สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลของข้าราชการ. 2536.

สำนักงาน ก.ค. กฎหมาย และระเบียบในการบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู.
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ธรรมศาสตร์, 2533.

_____. การบริหารงานบุคคลสำหรับข้าราชการครู. 2534.

สำนักงาน ก.พ. สำรวจ สู่จิตวิญญาณการบริหารงานบุคคลภาครัฐบาล. กรุงเทพฯ: บ.ประชาชน
จำกัด, 2529.

_____. แนวความคิดในการบริหารงานบุคคล และ การบริหารงานบุคคลสำหรับครู.
2525.

สำราญ ภาวราชบุษย์ และคณะ. "คำตอบแทน สวัสดิการ และประโยชน์เกื้อกูล" ในเอกสารการ
สอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคลภาครัฐ สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัย-
ธรรมาธิราช, หน่วยที่ 7 2530.

อุทัย หิรัญเต. หลักการบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ:โอเคียนสโตร์, 2523.

อุทัย หิรัญเต และมนตรี เจนวิทย์การ. ทฤษฎีและทางปฏิบัติในการบริหารตามหลักรัฐประศาสน-
ศาสตร์. กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์วิบูลย์กิจ, 2510:103-115.

อมร รักษาสิทธิ์ และเสวีจ สัจจิตกุล. การบริหารงานบุคคลในประเทศไทย. สถาบันบัณฑิต-
พัฒนบริหารศาสตร์. 2514.

อรุณ รักธรรม. พฤติกรรมข้าราชการไทย. กรุงเทพฯ:สำนักพิมพ์โอเคียนสโตร์, 2524.

_____. แนวความคิดเกี่ยวกับโครงสร้างและพฤติกรรมของการบริหารงานบุคคล.
ภาคที่ 2 2533.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป. กรุงเทพฯ:อนงค์ศิลป์การพิมพ์, 2527.

2. วารสาร

เพ็ญศรี วายวานนท์. "การสรรหาบุคคล". วารสารพัฒนบริหารศาสตร์ 7:3 (กรกฎาคม 2510)
:495

สุบรรณ ไชยศิริโชติ. "การบรรจุและแต่งตั้ง". วารสารข้าราชการครู สำนักงาน ก.ค. 13-15
(มิถุนายน - กรกฎาคม 2536) :38-43.

สุรพล สุพางค์. "การเลื่อนขั้นเงินเดือนข้าราชการครูเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้นต่างกลุ่มโควต้า"
วารสารข้าราชการครู. 13:3 (กุมภาพันธ์ - มีนาคม 2536).

_____. "การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ" วารสารข้าราชการครู. 13:5
(มิถุนายน - กรกฎาคม 2536).

อนันต์ จินดารัตน์. "สาเหตุของการกระทำผิดวินัยและแนวทางแก้ไข". วารสารข้าราชการครู.
สำนักงาน ก.ค. 13:1 (ตุลาคม - พฤศจิกายน 2535:27-30).

อุทัย เลาหวิเชียร. "แนวการศึกษาวิชาการบริหารงานบุคคลในความหมายกว้าง"
พัฒนบริหารศาสตร์ 22. (ตุลาคม 2525).

3. เอกสารผลงานวิจัยและวิทยานิพนธ์

เกษม รั้งลัยกฤษณ์ "อิทธิพลของศาสนาอิสลามต่อการจัดการปกครองจังหวัดชายแดนภาคใต้"

วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2519.

หัตติยา กรรณสูต. "ปัญหาและทางออกเพื่อการบริหารงานบุคคลในราชการไทย" สถาบันบัณฑิต-

พัฒนบริหารศาสตร์, 2531.

จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ และคณะ. "การปกครองท้องถิ่นต่างวัฒนธรรมสถานการณ์ในบริเวณ 5

จังหวัดชายแดนภาคใต้และแนวทางแก้ไข". เอกสารวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร-

ศาสตร์, 2530.

เฉลิมเกียรติ ขุนทองเพชร. "การต่อต้านนโยบายรัฐบาลในจังหวัดภาคใต้ของประเทศไทย

โดยการนำของหะยีสุหลง อับดุลกาเดร์ พ.ศ.2482-2497". วิทยานิพนธ์อักษร-

ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาประวัติศาสตร์เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ภาควิชาประวัติ-

ศาสตร์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2529.

ดนัย บุนนาค และคณะ. รายงานโครงการวิจัยการปรับปรุงข้าราชการ: เงินเดือนและค่าตอบแทน.

2528.

บุษศรี แลสันกลาง. "ความคิดเห็นของผู้บริหารและข้าราชการที่รับผิดชอบการจัดการศึกษาเกี่ยวกับ

โครงสร้างการบริหารการศึกษาระดับจังหวัดในภาคใต้". วิทยานิพนธ์ปริญพามหาบัณฑิต

ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

ประเวศ กางทอง. "สาเหตุการกระทำความผิดทางวินัยของข้าราชการครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา

กรมสามัญศึกษา พ.ศ.2523 ปริญพานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, 2527.

ฝ่ายแผนงานและติดตามผล. การบริหารงานบุคคลของหน่วยงานในสังกัดกรมพลศึกษา. สำนัก

งานเลขานุการกรม กรมพลศึกษา, เอกสารลำดับที่ 7/2528 :109.

ศักรินทร์ สุวรรณโรจน์. "แนวความคิดในการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานบุคคลของ

คณะกรรมการข้าราชการครู" วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

2527. ถ่ายเอกสาร

- สมบุรณ์ คุปตภากร. "ความคิดเห็นของผู้บริหารสอนศาสนาอิสลาม ปัญหาการบริหารบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม ในเขตการศึกษา 2". ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- สมัคร หนูโพธิ์โรจน์. "การบริหารการศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดนาคาคใต้". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต แผนกวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518:211"
- สมาน รังสิโยกฤษฎ์. "การเข้าถึงประชาชนในจังหวัดชายแดนภาคใต้". วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต คณะรัฐศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2510:74.
- สุนัย เสงี่ยมศักดิ์. "ความพึงพอใจของครูที่มีต่อสวัสดิการในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 10 ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2528.
- เสน่ห์ ผดุงชาติ. "สภาพปัญหาการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูในสถานศึกษา สังกัดกรมการศึกษานอกโรงเรียน". ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535.
- อดุลย์ วราเอกศิริ. "การทำความเข้าใจทางวินัยของข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ระหว่างปี พ.ศ.2525-2526 ปริญาครุศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528
- อภิรักษ์ พาทะมาก. "เกณฑ์การสรรหาและคัดเลือกครูโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคใต้" ปริญาการศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2519.
- อมร รักษาสัตย์ และชิตติยา กรรณสูตร. รายงานการวิจัยการปรับปรุงระบบราชการด้านการบริหารงานบุคคล. 2529.
- อมร วิชัยดิษฐ์. "ขวัญและความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของปลัดอำเภอในภาคใต้". แผนกวิชาการปกครอง, 2519
- อาคม ใจแก้ว. "การนำนโยบายไปปฏิบัติในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้: ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ". วิทยานิพนธ์ ปริญาพัฒนบริหารศาสตรดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการพัฒนา) คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2533.

4. เอกสารอื่น ๆ

กรมการปกครอง. ชายแดนภาคใต้ 2534: รายงานประจำปีงบประมาณตามนโยบายความมั่นคง
แห่งชาติเกี่ยวกับจังหวัดชายแดนภาคใต้ และการแก้ไขปัญหายาเสพติดและการปลูกพืช
เสพติด. 2534.

_____. เทศาภิบาล. 88:3 (มีนาคม 2536)

_____. เอกสารประกอบการสัมมนา เจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล ของกระทรวง ทบวง
กรมต่าง ๆ ที่มีหน่วยงานตั้งอยู่บนพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้. 2534.

เกศิณี หงสนันท์. "การบริหารงานบุคคลในข้าราชการไทย". เอกสารการศึกษาศาษา
รัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2518.

ศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้. แผนปฏิบัติการพัฒนา เศรษฐกิจ การเมือง และ
สังคมจิตวิทยา. ยะลา:ยะลาการพิมพ์, 2536.

_____. เอกสารประกอบการประชุมพิเศษ. โครงการประชุมพิเศษข้าราชการ พนักงาน
เทศบาล และพนักงานรัฐวิสาหกิจ จังหวัดชายแดนภาคใต้, 2536.(2535)

ภาษาอังกฤษ

Flippo. Edwin B. Principles of Personnel Management. 3rd ed. Tokyo:
McGraw-Hill Kagaksush Ltd, 1971.

Nigro Felix A. Public Personnel Administration. 6th ed. New York:Harper
& Row, 1971.

Stahl, Glenn. Public Administration" New York:Harper & Row, 1962.

_____. Public Personnel Administration. 3rd ed. New York:Harper
& Row, 1971.

ประวัติผู้ทำวิทยานิพนธ์

ชื่อ - นามสกุล นางสาวกรองทอง เขียนทอง

ภูมิลำเนา 456 หมู่ 8 ต.เขาพระ
อำเภอเดิมบางนางบวช
จังหวัดสุพรรณบุรี 72120

ประวัติการศึกษา ครุศาสตรบัณฑิต วิทยาลัยครูเทพสตรี ลพบุรี
ศึกษาศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนสังคม)
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

สถานที่ทำงาน โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย
อำเภอเดิมบางนางบวช
จังหวัดสุพรรณบุรี
โทรศัพท์ (035) 578088-9
ตำแหน่ง อาจารย์ 2 ระดับ 5

ที่อยู่ปัจจุบันสามารถติดต่อได้ 456 หมู่ 8 ต.เขาพระ
อำเภอเดิมบางนางบวช
จังหวัดสุพรรณบุรี 72120
โทรศัพท์ (035) 578766