

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก : ศึกษาเฉพาะกรณี  
บุคลากรทางการศึกษา

จัดทำโดย นางนิตยา สร้อยสยมภู  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลังและการจ้าง  
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา

รายงานนี้เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม  
หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

รายงานการศึกษาส่วนบุคคล  
(Individual Study)

การสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก : ศึกษาเฉพาะกรณี  
บุคลากรทางการศึกษา

จัดทำโดย นางนิตยา สร้อยสยมภู  
ตำแหน่ง นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ  
หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลังและการจ้าง  
กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา

หลักสูตรนักบริหารมหานครระดับกลาง รุ่นที่ ๑๖  
สถาบันพัฒนาข้าราชการกรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๘

รายงานนี้เป็นความคิดเห็นเฉพาะบุคคลของผู้ศึกษา



## บทสรุปผู้บริหาร

### การสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรทางการศึกษา

**ความเป็นมาของปัญหา** ในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จะใช้รูปแบบกระบวนการเริ่มจากการประกาศรับสมัครสอบแข่งขันบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการครู ซึ่งเป็นรูปแบบแนวทางในการสรรหาแบบทั่วไปที่หน่วยงานภาครัฐนิยมใช้ ทำให้สามารถสรรหาบุคคลได้ครั้งละจำนวนมากๆ โดยเพียงตรวจสอบคุณสมบัติครบถ้วน ใช้คะแนนการสอบเป็นเครื่องมือในการคัดออก แล้วดำเนินการบรรจุแต่งตั้งลงโรงเรียนก็เท่ากับปฏิบัติหน้าที่ได้ครบถ้วนเสร็จสิ้น จากนั้น เป็นหน้าที่ของโรงเรียนซึ่ง เป็น “ผู้ใช้ครู” บริหารจัดการคนของตนต่อไป ซึ่งปรากฏว่าข้าราชการครูบรรจุใหม่ หรือ ครูสายงานการสอนที่อยู่ในสังกัดกรุงเทพมหานครจำนวนมาก ขอโอนย้ายไปต่างสังกัด หรือไม่ก็ลาออกเพื่อไปรับราชการในสังกัดอื่น เมื่อศึกษาจากสถิติข้อมูลพบว่า มีครูสายการสอนโอนย้ายมากมีสัดส่วนถึง ๕๐ เปอร์เซ็นต์ ของอัตราการสูญเสียทั้งหมดในแต่ละปี เมื่อวิเคราะห์สภาพปัญหาจึงพบว่าครูส่วนใหญ่ที่สอบแข่งขันบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานครได้ ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีภูมิลำเนาจากต่างจังหวัด จึงขาดความผูกพันในกรุงเทพมหานคร เมื่อบรรจุทำงานได้ระยะหนึ่งตามเงื่อนไขของทางกรุงเทพมหานครแล้ว ก็จะทำเรื่องขอโอนย้ายกลับ ทำให้กรุงเทพมหานครต้องสูญเสียข้าราชการครูที่ได้ผ่านการฝึกอบรมปฐมนิเทศ ผ่านการพัฒนาเป็นอย่างดี ถือว่าเป็นครูที่มีทักษะและความชำนาญงานแล้วให้แก่หน่วยงานต่างสังกัด และกรุงเทพมหานครต้องสูญเสียงบประมาณไปกับการจัดสอบแข่งขันคัดเลือกใหม่ทุกปี โรงเรียนต้องรอครูที่จะมาบรรจุใหม่ทำให้คุณภาพการเรียนการสอนไม่เป็นไปตามแผนการสอนที่กำหนด ครูที่สอนแทนมีความรู้ไม่ตรงตามสาขาวิชาที่สอน ส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร การศึกษาในครั้งนี้จะเป็นการวิเคราะห์แนวทางการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาในแนวทางเชิงรุก เพื่อช่วยแก้ปัญหการสูญเสียอัตรากำลังครูเนื่องจากการโอนย้ายต่างสังกัดอันก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวเนื่อง

**วัตถุประสงค์เป้าหมาย** เพื่อจัดทำแนวทางและหลักเกณฑ์วิธีการสรรหาในรูปแบบเชิงรุกเพื่อใช้สรรหาและคัดเลือกข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเพื่อทดแทนตำแหน่งว่างเพิ่มขึ้น ร้อยละ ๖๐ ภายในปี พ.ศ. ๒๕๕๙

**วิธีการดำเนินการ** จัดทำแนวทางและหลักเกณฑ์ในรูปแบบต่าง ๆ ของการสรรหา ๓ รูปแบบ

๑. การสรรหาโดยคัดเลือกจากบุคลากรภายใน ซึ่งเป็นลูกจ้างกรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติหน้าที่ภายในโรงเรียน ตำแหน่ง พี่เลี้ยง ส ๑ โดยกำหนดคุณสมบัติและวิธีการคัดเลือกที่เหมาะสม เพื่อบรรจุและแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครูผู้ช่วย

๒. การสรรหาโดยการสร้างครูทบท. ด้วยรูปแบบการสรรหานิสิต/นักศึกษาในสาขาวิชาเฉพาะทาง ซึ่งเป็นสาขาวิชาขาดแคลนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เช่น สาขาวิทยาศาสตร์ ศิลปศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาต่างประเทศ และเป็นผู้มีความประสงค์รับราชการเป็นข้าราชการครู โดยให้ทุนการศึกษาเพื่อศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูเป็นเวลา ๑ ปี เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วก็จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร จึงเป็นการช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูในกลุ่มสาระวิชาหลักสำคัญในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา และใช้ระยะเวลาสั้นรวดเร็ว

๓. การสรรหาโดยการสร้างและผลิตครู โดยใช้ผลผลิตคือ นักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครเอง หรือลูกหลานของข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร โดยกรุงเทพมหานครให้ทุนเพื่อไปศึกษาต่อระดับปริญญาตรีทางการศึกษา ในสาขาที่กรุงเทพมหานครกำหนดและให้กลับมาเป็นข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการชดใช้ทุนคืนตามสัญญาภาระผูกพัน

**ข้อเสนอแนะ** การสรรหาแนวทางเชิงรุกนี้ เป็นแนวทางใหม่ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการและต้องใช้งบประมาณต่อเนื่องในระยะยาว จึงจะสามารถเห็นผลผลิตอย่างเป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้บริหารในทุกกระดับ ต้องถือเป็นพันธกิจสำคัญในแผนพัฒนาการศึกษาทุกปีที่จะใช้แนวทางการสรรหาเชิงรุกนี้ในการดำเนินการทดแทนการสอบแข่งขันรับบุคคลจากภายนอกในรูปแบบเดิม จึงจะสามารถบรรลุความสำเร็จในการดำเนินการในระดับสูงถึงร้อยละ ๑๐๐ ในอนาคต เพราะโดยศักยภาพของสำนักการศึกษาเอง มีทรัพยากรที่จะสามารถสร้าง “คน” ของหน่วยงานขึ้นมาเองได้ ได้แก่ลูกจ้างภายในโรงเรียนและนักเรียนในโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน ๙ โรงเรียน จากการสำรวจเบื้องต้นพบว่ามีนักเรียนที่ประสงค์เข้าร่วมโครงการฯ สูงกว่าเป้าหมายจำนวนมาก และหากกรุงเทพมหานครขาดแคลนงบประมาณกรุงเทพมหานครในการสนับสนุนทุนการศึกษา ก็สามารถขอจัดสรรงบประมาณอุดหนุนรัฐบาลเพื่อขอสนับสนุนการดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเชื่อมั่นว่าถ้ามีการสนับสนุนให้มีการดำเนินการอย่างจริงจัง จะสามารถผลักดันให้การสรรหาสามารถนำไปสู่ปฏิบัติสร้างครูดี ครูเก่ง และมีใจรัก ผูกพันกับองค์กร คือกรุงเทพมหานคร

## สารบัญ

	หน้า
หลักการและเหตุผล	๑ - ๓
วัตถุประสงค์	๓ - ๘
เป้าหมาย	๘
ปัจจัยความสำเร็จ	๙
ขั้นตอนการปฏิบัติ	๑๐ - ๑๔
งบประมาณและระยะเวลาในการดำเนินการ	๑๔ - ๑๗
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	๑๘ - ๑๘
การประเมินผล	๑๙
บรรณานุกรม	

## โครงการ การสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรทางการศึกษา

### หลักการและเหตุผล

กรุงเทพมหานครมีบทบาทสำคัญทั้งในฐานะความเป็นเมืองหลวงของประเทศและเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ การบริหารราชการกรุงเทพมหานครจึงมีความสำคัญส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และการปกครอง อำนาจหน้าที่ของกรุงเทพมหานคร ถูกกำหนดไว้ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๒๘ ซึ่งเป็นมีภารกิจหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนในพื้นที่ โดยมีสำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร เป็นหน่วยงานหลักในการดำเนินการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในระบบ ในปัจจุบันมีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน ๔๓๘ โรงเรียน กระจายในพื้นที่ ๕๐ สำนักงานเขต มีจำนวนนักเรียน ๓๐๖,๒๘๕ คน แบ่งเป็นระดับอนุบาลศึกษา จำนวน ๕๓,๓๑๐ คน ระดับประถมศึกษา จำนวน ๒๑๖,๗๗๐ คน มัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน ๓๓,๒๑๓ คน และมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน ๒,๙๙๒ คน โรงเรียนที่เปิดสอน ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ ๖ มีจำนวน ๔๓๒ โรงเรียน ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน ๑๐๘ โรงเรียน และระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน ๙ โรงเรียน และโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษคนพิการเรียนร่วม จำนวน ๑๐๘ โรงเรียน มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน ๑๕,๘๔๖ ตำแหน่ง (ข้อมูล ณ วันที่ ๑๐ มิถุนายน ๒๕๕๗) โดยมีกรอบกำหนดแผนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของกรุงเทพมหานครให้พัฒนาไปในทิศทางที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ (Country Strategy) นโยบายรัฐบาล และแผนปฏิบัติการกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีเป้าประสงค์หลักให้เป็นมหานครแห่งคุณภาพชีวิตที่ดี และมีเอกลักษณ์ทางวัฒนธรรม รวมทั้งความเชื่อมโยงการศึกษากับการพัฒนาด้านอื่นๆทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้กำหนดยุทธศาสตร์ (๒) ด้านบุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ได้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นมืออาชีพ และมีใจรักในวิชาชีพครู เพราะเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าครูนับเป็นปัจจัยสำคัญของการพัฒนาการศึกษา ทิศทางการศึกษา และกรอบการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทุกฉบับได้ให้ความสำคัญต่อคุณภาพของครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ในอันดับต้นๆของแผน แต่ปรากฏว่าตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ปัญหาสำคัญของครูกรุงเทพมหานครยังไม่ได้รับการแก้ไข เพราะในแต่ละปี กรุงเทพมหานครจะมีอัตราว่างของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานครอันเนื่องมาจากมาจากการเกษียณอายุราชการ ลาออก และโดยเฉพาะการขอโอนย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนาเป็นจำนวนมาก เนื่องจากข้าราชการครูส่วนใหญ่จะเป็นผู้ที่มีภูมิลำเนามาจากต่างจังหวัด เมื่อสอบบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานครจะขาดความรู้ลึกผูกพัน

เพราะมีใช้พื้นที่ฐานกำเนิดเดิม และมีภาระหน้าที่ทางครอบครัวต่างจังหวัด ทำให้เมื่อปฏิบัติงานในระยะหนึ่งก็ประสงค์จะย้ายกลับภูมิลำเนาเดิมของตนซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนของโรงเรียน และคุณภาพทางวิชาการของนักเรียนที่ขาดความต่อเนื่องในการเรียนการสอนในโรงเรียนโรงเรียนที่ขาดครูต้องรอการบรรจุแต่งตั้งข้าราชการครูบรรจุใหม่

สถิติการสูญเสียอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

ตำแหน่ง การสูญเสีย	ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	ครู สายผู้สอน	ศึกษา นิเทศก์	รวม
เกษียณอายุ	๔๑	๒๑	๓๑๘	๕	๓๘๕
ให้ออน	-	๒	๓๙๖	-	๓๙๘
ลาออก	-	๑	๑๒๒	-	๑๒๓
ไล่ออก	-	-	-	-	-
ตาย	๒	๑	๑๐	-	๑๓
รวม	๔๓	๔๑	๗๖๖	๕	๙๑๕

ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๖

ตำแหน่ง การสูญเสีย	ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	ครู สายผู้สอน	ศึกษา นิเทศก์	รวม
เกษียณอายุ	๕๔	๓๖	๒๓๖	๔	๓๓๐
ให้ออน	-	๒	๔๐๓	-	๔๐๕
ลาออก	-	๒	๑๑๙	-	๑๒๑
ไล่ออก	-	-	-	-	-
ตาย	๑	๒	๙	-	๑๒
รวม	๕๕	๔๐	๗๖๗	๔	๘๖๖

## ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๗

ตำแหน่ง การสูญเสีย	ผู้อำนวยการ	รอง ผู้อำนวยการ	ครู สายผู้สอน	ศึกษา นิเทศก์	รวม
เกษียณอายุ	๕๓	๑๓	๒๖๒	๕	๓๓๓
ให้ออก	-	๓	๔๕๓	-	๔๕๖
ลาออก	๑	๑	๑๓๑	-	๑๓๓
ไล่ออก	-	-	๑	-	๑
ตาย	๑	-	๑๗	-	๑๘
รวม	๕๕	๑๗	๘๖๕	๕	๙๔๑

จากสถิติข้อมูลข้างต้นแสดงให้เห็นว่ากรุงเทพมหานคร มีอัตราการสูญเสียจากการโอนย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนา โดยเฉลี่ยร้อยละ ๔๒๐ คนต่อปี คิดเป็นเกือบร้อยละ ๕๐ ของอัตราการสูญเสียของข้าราชการครูฯ และเป็นข้าราชการครูสายงานการสอนร้อยละ ๙๐ ซึ่งข้าราชการครูสายงานการสอนเป็นหลักสำคัญในการจัดการเรียน และกรุงเทพมหานครต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการสอบแข่งขันในการบรรจุแต่งตั้งครูใหม่ต้องใช้ระยะเวลาในระบบการเปิดสอบแข่งขันรับสมัครบุคคลภายนอก(Recruitment from outside) ซึ่งเป็นกระบวนการสรรหาที่ใช้กระบวนการคัดเลือกบุคคลที่ยื่นใบสมัครและเป็นผู้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด และหน่วยงานดำเนินการสอบแข่งขันตามกระบวนการตั้งแต่การสอบภาคความรู้ ความสามารถทั่วไป (ภาค ก.) การสอบภาคความรู้ความสามารถที่ใช้เฉพาะตำแหน่ง (ภาค ข) การสอบภาคความเหมาะสมกับตำแหน่ง (ภาค ค.) และการสอบสัมภาษณ์ จึงจะสามารถประกาศผลการสอบแข่งขันเพื่อเรียกรายงานตัวบรรจุแต่งตั้ง ทำให้กรุงเทพมหานครต้องสูญเสียงบประมาณในดำเนินการจัดสอบแข่งขันทุกปี และต้องจัดงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมปฐมนิเทศการพัฒนาอย่างเข้ม เป็นเวลา ๒ ปี เพื่อให้ได้ครูใหม่ขึ้นมาทดแทน ในขณะที่ต้องใช้ระยะเวลาในการสรรหาโดยการสอบแข่งขัน โรงเรียนต้องจัดครูเข้าสอนทดแทนในตำแหน่งครูที่ว่าง การเรียนของนักเรียนไม่เป็นไปตามแผนการจัดการเรียนการสอนที่วางไว้ตั้งแต่ต้นปีการศึกษา และที่สำคัญอาจได้ครูผู้สอนซึ่งเป็นครูที่มีความรู้ในวิชาที่ไม่ตรงกับวิชาที่สอน โรงเรียนส่วนใหญ่ในกรุงเทพมหานครจึงมีปัญหาครูสอนไม่ตรงตามวิชาเอก ก็เนื่องด้วยปัจจัยครูโอนย้ายด้วยประการหนึ่ง

แม้กรุงเทพมหานครจะได้พยายามแก้ไขปัญหามหาข้าราชการครูในสังกัดขอโอนย้ายเพื่อกลับภูมิลำเนา โดยการเพิ่มจำนวนปีต้องอยู่เป็นครูของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครจาก ๑ ปี เป็น ๓ ปี และจาก ๓ ปี เป็น ๕ ปี รวมทั้งกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น การจับคู่โอนย้าย ซึ่งต้องเป็นสาขาวิชาเอกเดียวกัน หรือส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการ และสิทธิประโยชน์เพิ่มเติม นอกเหนือจากที่ข้าราชการครูในสังกัดอื่น ๆ ได้รับ อาทิ การจัดบ้านพักอาศัยภายในโรงเรียน การให้เงินรางวัล (โบนัส) เป็นต้น เพื่อเหนี่ยวนำให้บุคลากรครูอยู่รับราชการในสังกัดกรุงเทพมหานครให้นานที่สุด แต่ก็ยังเป็นเพียงการแก้ไขปัญหาในระยะสั้นเท่านั้น อีกทั้ง กรุงเทพมหานครยัง

ต้องสูญเสียงบประมาณการสอบแข่งขัน ฝึกอบรมปฐมนิเทศ พัฒนาอย่างเข้มเพื่อบรรจุแต่งตั้ง เป็นวัฏจักรที่วนเวียนอยู่เช่นนี้มาโดยตลอด ดังนั้น กรุงเทพมหานครจึงจำเป็นต้องมีแผน ดำเนินการที่จะแก้ไขปัญหาดังกล่าวในระยะยาว

การแก้ไขปัญหาคือต้องเริ่มตั้งแต่กระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ วิชาชีพครูเพราะกระบวนการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดของการบริหารงาน ทรัพยากรบุคคลทำให้ในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้เห็นความสำคัญของกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคคลเป็นอันดับแรกเพราะตระหนักดีว่าการสรรหาเป็นกระบวนการต้นน้ำของระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคลส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กรสอดคล้อง แนวทางการสรรหาข้าราชการครูในสถานศึกษาระบบใหม่ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ ครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน ก.ค.ศ.) กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นองค์กรกลาง บริหารงานบุคคลของข้าราชการครูกำหนดวิสัยทัศน์ในการดำเนินการปฏิรูประบบการสรรหาครู เพื่อสร้างระบบ สรรหาที่มุ่งใจคนเก่ง คนดี เข้าสู่วิชาชีพครู ปฏิรูป ระบบการสรรหาครูรูปแบบ ใหม่ที่แตกต่างไปจากการสรรหาครูรูปแบบเดิม ดังนี้

๑. วิสัยทัศน์ในการสรรหาครู ปฏิรูประบบสรรหาเพื่อสรรหาครูเก่ง ครูดี มีความสามารถ ในการจัดการเรียนการสอนโดยยึดหลักว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้และพัฒนา ตนเองได้และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด และต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตาม ธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ

## ๒. วัตถุประสงค์

๒.๑ เพื่อสร้างแนวทางและวิธีการในการสรรหาที่สามารถคัดเลือกและมุ่งใจคน เก่ง คนดี เข้าสู่วิชาชีพครู

๒.๒ เพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครูให้สูงขึ้น

## ๓. แนวทางดำเนินการปฏิรูประบบสรรหาครู

๓.๑ กำหนดนโยบายและระบบการสรรหาครูให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ และพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูฯ

๓.๒ ปฏิรูประบบการสรรหาครูรูปแบบใหม่ที่แตกต่างไปจากการสรรหาครูรูปแบบ เดิม โดยจะพัฒนาเกณฑ์และเครื่องมือประเมินเกณฑ์ให้มีคุณภาพ ดังนี้

๑) เกณฑ์ในการสรรหาครู จะต้องสะท้อนคุณภาพครูตามมาตรฐานวิชาชีพ และระดับคุณภาพของครู

๒) เกณฑ์ในการสรรหาครูจะต้องมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับ ระบบผลิตครู ระบบพัฒนาครู และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครู

๓) เครื่องมือในการประเมินเกณฑ์การสรรหาต้องมีคุณภาพสามารถวัด คนเก่ง คนดี มาเป็นครูตามเกณฑ์ที่กำหนดได้จริง

๔) การสรรหาต้องมีเกณฑ์กลางที่มีความยืดหยุ่น และมุ่งใจให้คนเก่งคน ดีมาเป็นครูรุ่นใหม่

๕) การสรรหาต้องมีการกระจายอำนาจให้เขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาสรรหาครูได้ตามความต้องการของผู้ใช้ โดย ก.ค. (เป็นผู้วางระบบหลักเกณฑ์และวิธีการสรรหารวมทั้งระบบการติดตามประเมินผล

หลักการบริหารองค์กรที่สำคัญซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานเบื้องต้นในการศึกษาเกี่ยวกับการบริหารองค์กร คือ หลักการ ๔ M's ที่ให้ความสำคัญเริ่มจาก คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการบริหารงาน (Management) เพราะองค์กรต้องประกอบไปด้วยสิ่งสำคัญเบื้องต้นคือ “คน” ที่จะเป็นผู้ผลักดันให้การดำเนินการขององค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ทั้งนี้การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสำคัญคำถามที่สำคัญเริ่มจาก การสรรหาและคัดเลือกคนมาทำงานได้อย่างไร จะเตรียมคนให้สามารถทำงานได้อย่างไร และจะจูงใจให้คนทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถได้อย่างไร จะเห็นได้ว่าการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเป็นกระบวนการหลักที่สำคัญจะทำให้ได้บุคคลที่มีคุณภาพ กระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกจึงเป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการต่อเนื่องกัน หลักการและแนวคิดในการกำหนดรูปแบบแนวทางในการสรรหากำลังคนที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กรภาครัฐโดยนักวิชาการหลายท่าน ได้ศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล เพราะการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเป็นจุดเริ่มต้นความสำเร็จ ได้ให้หลักการและแนวคิดในด้านการสรรหากำลังคนไว้ ดังนี้ (สมชาย หิรัญกิตติ. ๒๕๔๒ : ๑๑๒)

๑. แหล่งในการสรรหากำลังคน หรือ Source of Recruitment จะประกอบไปด้วยการสรรหาจากแหล่งภายในองค์กร (Recruitment from inside) และการสรรหาจากแหล่งภายนอกองค์กร (Recruitment from outside)

๑.๑ การสรรหาภายในองค์กร คือ การสรรหาจากคนในองค์กรที่มีความรู้ความสามารถ โดยการสับเปลี่ยน ย้าย และ/หรือเลื่อนตำแหน่งมาทดแทนตำแหน่งที่ว่างลง โดยวิธีการสรรหาจากภายใน

๑.๒ การสรรหาจากภายนอกองค์กร คือ การสรรหาบุคคลภายนอกองค์กรในกรณีที่มีความต้องการบุคลากรอย่างเร่งด่วน และมีการแข่งขันสูง สามารถได้คนมาทำงานอย่างรวดเร็ว โดยมีแหล่งหรือวิธีการในการสรรหาทั่วไป อาทิ

- การรับจากตลาดแรงงานทั่วไป สำนักงานจัดหางานของรัฐหรือเอกชน
- ผู้มาสมัครงานด้วยตนเอง (Walk in Recruitment)
- การประกาศรับสมัครจากแหล่งสื่อสารมวลชนต่างๆ ให้ผู้สมัครเข้าถึงโดยง่าย หน่วยงานต้องเตรียมการรองรับผู้สมัครจำนวนมาก
- การสรรหาโดยเปิดบูธ (booth) ตามโรงเรียน หรือสถานที่ที่น่าสนใจ

ศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งได้เสนอหลักการและแนวคิดในการสรรหากำลังคนที่มีความสามารถของกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นการศึกษาแนวทางการปรับปรุงระบบการสรรหากำลังคนของกรุงเทพมหานคร โดยเสนอรูปแบบไว้ดังนี้

๑. รูปแบบการ “ซื้อสำเร็จรูป” (Buy) หมายถึงรูปแบบการสรรหาที่องค์กร “ซื้อ” ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจากสถาบันการศึกษาผลิตออกสู่ตลาดแรงงาน องค์กรเป็นผู้ดำเนินการคัดเลือกกลุ่มผู้มีคุณสมบัติตรงตามความประสงค์ โดยองค์กรจัดเตรียมงบประมาณและกระบวนการในการคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถตรงตามความต้องการขององค์กร ซึ่งเป็นแนวทางรูปแบบการสรรหาทั่วไปที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน องค์กรสามารถสรรหาบุคลากรได้อย่างหลากหลาย และมีจำนวนมากในท้องตลาด แต่บุคลากรจะขาดความผูกพันและภักดีต่อองค์กร

๒. รูปแบบการ “สร้าง/จ้างผลิต” (Make/Produce) หมายถึง รูปแบบที่องค์กรต้องกำหนดรายละเอียดให้สถาบันการศึกษาผลิตบุคคลที่มีคุณวุฒิ มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานเฉพาะตามที่ต้องการหน่วยงานเป็นผู้กำหนดรายละเอียดคุณลักษณะในตำแหน่งที่ต้องการเสริมเพิ่มเติมในกระบวนการผลิตโดยปกติของสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะการสร้างความรู้สึผูกพันและภักดีกับองค์กร เพื่อจูงใจคนเก่ง คนดี เข้าสู่วิชาชีพ

จากสภาพปัญหาด้านการสรรหาบุคลากรทางการศึกษา ที่มีคุณลักษณะตรงตามความประสงค์ขององค์กร ซึ่งอยากให้มีครูดี ครูเก่ง และเป็นผู้ที่ให้มีใจรักและผูกพันกับกรุงเทพมหานคร อันจะเป็นมาตรการการแก้ไขปัญหาในระยะยาวด้านคุณภาพบุคลากรทางการศึกษา ปัญหาครูขอลาออกจำนวนมากในแต่ละปี ครูสอนไม่ตรงสาขาวิชาเอกเนื่องจากต้องสอนทดแทนครูที่โอนย้ายไป ทำให้การเรียนการสอนขาดความต่อเนื่อง ไม่ตรงตามแผนการจัดการเรียนการสอนที่วางไว้ ซึ่งส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

สำนักงาน ก.ก. ในฐานะองค์กรกลางด้านการบริหารงานบุคคลของกรุงเทพมหานคร ได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๐) กำหนดยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล พัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก แผนงานพัฒนาระบบการสรรหาทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร เป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อให้กรุงเทพมหานครมีบุคลากรที่มีคุณภาพในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของข้าราชการกรุงเทพมหานครสามัญและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยจัดทำแผนกลยุทธ์ในการดำเนินการจัดทำทุนกรุงเทพมหานคร (BMA Scholarship) และทุนครูกรุงเทพมหานคร ขึ้น

กองการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษาในฐานะหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายรับผิดชอบการบริหารทรัพยากรบุคคลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดกรุงเทพมหานครโดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๒๙ (๗) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔ จึงเห็นควรกำหนดมาตรการแนวทางในการสรรหาบุคคลเชิงรุกข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยทั้งนี้ในระยะเริ่มต้นต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินการสรรหารูปแบบเดิม คือการสอบแข่งขัน โดยต้องจัดทำแนวทางและวิธีการในการสรรหาเชิงรุกในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานสามารถคัดเลือกและสรรหาบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพไว้ทดแทนอัตรากำลังที่ว่าง และเพื่อรองรับการสรรหาบุคลากรทางการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งกำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต สำนักการศึกษาจะดำรงสถานะหน่วยงานกลางในการจัดสอบแข่งขันเพื่อคัดเลือกบุคลากรครูฯ เพื่อสร้างระบบการสรรหาแนวทางใหม่เชิงรุกสำหรับใช้สรรหาข้าราชการครู และสามารถสรรหาบุคลากรได้ตรงตามความประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการกระจายอำนาจในการสรรหา ทำให้ได้บุคลากรทางการศึกษาที่เป็นคนดี คนเก่ง มีใจรัก ผูกพันกับกรุงเทพมหานคร ทั้งนี้ ในการสรรหาข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเชิงรุกดำเนินการภายใต้ความเห็นชอบและสนับสนุนของผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนักการศึกษา ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารสถานศึกษา ที่พร้อมให้การสนับสนุนเพื่อแก้ไขปัญหา และความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๕๗ – ๒๕๖๐) ซึ่งสำนักการศึกษาเป็นหน่วยงานที่มีงบประมาณสนับสนุนทั้งในส่วนของเงินงบประมาณกรุงเทพมหานคร และงบเงินอุดหนุนรัฐบาล อีกทั้งภายในปี ๒๕๕๙ กรุงเทพมหานครมีนโยบายในการจัดทำโครงสร้างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน ๖ เขตพื้นที่ จึงเป็นโอกาสที่จะมีการจัดทำกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อรองรับการกระจายอำนาจลงสู่เขตพื้นที่การศึกษา รวมถึงกฎหมายใหม่ ๆ ในการสรรหาบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความน่าจะเป็นได้ว่าจะสามารถผลักดัน การดำเนินการสรรหาทรัพยากรทางการศึกษาเชิงรุกให้ประสบผลสำเร็จได้

### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้มีรูปแบบวิธีการและแนวทางในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นรูปแบบการสรรหาเชิงรุก นอกเหนือจากการสรรหาในรูปแบบเดิมคือการสอบแข่งขันทำให้ได้บุคลากรครูซึ่งเป็นคนภูมิลำเนาต่างจังหวัดเป็นส่วนใหญ่ จึงขาดความรักและผูกพันกับกรุงเทพมหานคร สร้างปัญหาการโอนย้ายปีละจำนวนมาก ทำให้กรุงเทพมหานครต้องสูญเสียงบประมาณในการสอบแข่งขันทุกปี และเสียงบประมาณเพื่อการปฐมนิเทศ พัฒนาข้าราชการครูในแต่ละปีจำนวนมาก

๒. เพื่อให้มีข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นคนเก่ง คนดี และมีความผูกพันมีใจรักในกรุงเทพมหานครเข้ามาปฏิบัติงานให้กับกรุงเทพมหานครเพิ่มขึ้น จากแนวทางการสรรหารูปแบบเชิงรุกที่กำหนดไว้

๓. เพื่อให้มีอัตรากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร สำหรับทดแทนตำแหน่งว่างในระยะยาว

๔. เพื่อเสริมสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์กรมานาน และเป็นผู้มีความรู้ มีความชำนาญ และทักษะในด้านการจัดการเรียนการสอนภายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ให้มีโอกาสดำเนินงานวิชาชีพ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่จะได้สรรหาคนภายในหน่วยงานเองอีกทางหนึ่ง

## เป้าหมาย

กรุงเทพมหานครมีแนวทางและวิธีการในการสรรหาเชิงรุก ที่สามารถนำไปสู่ การปฏิบัติสามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่องค์กร ทดแทนตำแหน่งว่าง ได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการสอบแข่งขันบุคคลภายนอกเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและ บุคลากรทางการศึกษา ได้ร้อยละ ๖๐ ภายในปี ๒๕๕๙ ดังนี้

**รูปแบบที่ ๑** แนวทางและวิธีการในการสรรหาในการคัดเลือกภายใน เพื่อบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยการคัดเลือกลูกจ้าง กรุงเทพมหานคร ตำแหน่ง พี่เลี้ยง ส ๑ ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภายใน โรงเรียน เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย

**รูปแบบที่ ๒** แนวทางและวิธีการในการคัดเลือกนิสิต/นักศึกษาที่กำลังศึกษา ในระดับปริญญาตรี ในสถาบันการศึกษา ชั้นปีที่ ๓ - ๔ โดยคัดเลือกนิสิตนักศึกษาที่วุฒิ การศึกษาในระดับปริญญาตรีสาขาเฉพาะทางเช่น วิทยาศาสตร์บัณฑิต ศิลปศาสตรบัณฑิตและ สังคมศาสตรบัณฑิต เป็นต้น หลักสูตรดังกล่าวสามารถตอบสนองกับวิกฤตการณ์ขาดแคลน และการโอนย้ายของข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ในระยะเร่งด่วนเพื่อผลิตครูเฉพาะทาง ให้กับโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษา โดยให้ทุนสำหรับศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตร วิชาชีพครูเป็นเวลา ๑ ปี (๓ ภาคเรียน) และเมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้รับการบรรจุเข้ารับ ราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร โดยเป็นการสร้าง บุคลากรครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาได้ภายในระยะเวลาอันสั้นและรวดเร็ว

**รูปแบบที่ ๓** แนวทางและวิธีการในการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่กำลังศึกษา ในระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร รวมถึงผู้ที่เป็นบุตรหลานของข้าราชการและ ลูกจ้างในสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยให้ทุนสำหรับศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีทางการศึกษา หลักสูตร ๕ ปี โดยมีเงื่อนไขเมื่อสำเร็จการศึกษาให้บรรจุเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเพื่อ เป็นการชดใช้ทุน

## ปัจจัยความสำเร็จ

การสรรหาทรัพยากรบุคคลเชิงรุก : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรทางการศึกษาจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้ มีปัจจัยความสำเร็จ ดังนี้

๑. ผู้บริหารทุกระดับตั้งแต่ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสถานศึกษาและผู้บริหารระดับสูง ต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติที่สอดคล้องกันกับแนวทางการสรรหาแนวใหม่เนื่องจากการสรรหา เพื่อให้ได้บุคลากรที่พึงประสงค์ตามความต้องการ จึงต้องใช้ระยะเวลาและความต่อเนื่องในการดำเนินการ จึงจะเห็นผลความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องสร้างทัศนคติและทำความเข้าใจแก่ผู้บริหารในทุกระดับ เพื่อให้โครงการมีความยั่งยืนและต่อเนื่องมิใช่เป็นเพียงนโยบายเฉพาะหน้า

๒. การจัดทำข้อกำหนดและระเบียบฯ เพื่อการให้ทุนแก่นักเรียน ต้องมีการจัดทำหรือปรับปรุงข้อกำหนดและระเบียบฯ ต่าง ๆ ทั้งในระเบียบการรับทุน คุณสมบัติผู้ขอรับทุน การทำสัญญาข้อผูกพัน การบรรจุนักเรียนทุนเมื่อสำเร็จการศึกษา จึงจำเป็นต้องร่างข้อระเบียบฯ ใหม่ หรือปรับปรุงหลักเกณฑ์ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องความต้องการของกรุงเทพมหานคร และสถานการณ์ปัจจุบัน รวมไปถึงสภาพการณ์ทางการศึกษาที่ปรับเปลี่ยนในอนาคต

๓. มีแผนคาดการณ์อัตรากำลังข้าราชการครูในสาขาวิชาเอกต่างๆที่ต้องการเพื่อจะได้ทราบความต้องการในสาขาวิชาเอกที่จะรองรับนักเรียนทุนเมื่อสำเร็จการศึกษา จะได้กำหนดการจัดสรรทุนให้ในแต่ละสาขาวิชา และกรอบอัตราว่างในสถานศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

๔. การทำข้อตกลงกับทางมหาวิทยาลัยหรือสถาบันการศึกษาที่จะผลิตนิสิตนักศึกษาทุน ควรเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือในการผลิตบัณฑิตทางการศึกษามีหลักสูตรการเรียนการสอนที่ได้มาตรฐาน และสามารถยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความต้องการของกรุงเทพมหานคร เพื่อให้ นิสิตนักศึกษามีคุณลักษณะที่ต้องการ

๕. การประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้นิสิต/นักศึกษา หรือนักเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้รับทราบข่าวสารของโครงการ หรือการออกประชาสัมพันธ์ตามโรงเรียนสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัยต่างๆ ในลักษณะ Road Show เพื่อเชิญชวนให้ผู้สนใจได้หันสมัครเรียนต่อทางสายวิชาชีพครู โดยเฉพาะนักเรียน/นิสิตนักศึกษาที่มีผลการเรียนดีและมีความสนใจเข้าร่วมโครงการ มีเวลาเตรียมตัวและตัดสินใจที่จะเลือกในสาขาวิชาที่ตนเองประสงค์เข้าศึกษาต่อ

## ขั้นตอนการปฏิบัติ

จากการวิเคราะห์องค์กรเพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ความสำเร็จโดยใช้หลักการวิเคราะห์กรอบแนวคิด McKinsey ๗-S Framework ประกอบด้วย ปัจจัย ๗ ประการ ในการประเมินประสิทธิภาพขององค์กร

7 s model	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๑.Strategy	๑. แผนกลยุทธ์ของสำนักการศึกษามีความชัดเจน และมีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ของแผนบริหารทรัพยากรบุคคลกรุงเทพมหานคร	๑.การจัดทำแผนล่าช้า ๒.การปฏิบัติตามแผนไม่ครบถ้วน ไม่ครอบคลุมทุกแผน ๓.ขาดการติดตาม ประเมินผลอย่างต่อเนื่อง
๒.Structure	๑. โครงสร้างสำนักการศึกษา มีกองการเจ้าหน้าที่ ดูแลรับผิดชอบงานด้านบริหารทรัพยากรบุคคล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ ๒. ขอบเขตงานรับผิดชอบมีความชัดเจน ๓. เน้นการปฏิบัติงานแบบมีส่วนร่วมกับบุคลากรทุกระดับทั้งในระดับสำนักงานเขตและระดับโรงเรียน โดยการทำงานในรูปแบบคณะกรรมการ ร่วมกัน	๑.เป็นหน่วยงานระดับ line ในด้านการบริหารงานทรัพยากรบุคคลไม่มีอำนาจในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลทุกเรื่อง ต้องได้รับมอบให้ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ ก.ก. มอบหมาย
๓.System	๑. คำนึงถึงผลประโยชน์ของข้าราชการครูและนักเรียน ๒.มีกฎระเบียบ หลักเกณฑ์การปฏิบัติงานที่ชัดเจน ๓.ความร่วมมือของบุคลากรเข้มแข็ง ๔.มีการนำระบบข้อมูลสารสนเทศ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ๕.ได้รับการสนับสนุนงบประมาณบางส่วนจากงบเงินอุดหนุนรัฐบาลในการบริหารงานทรัพยากรบุคคล	๑.การใช้ระบบสารสนเทศยังไม่สามารถใช้ได้เต็มตามศักยภาพ ๒.อุปกรณ์ด้าน ICT ไม่เพียงพอต่อจำนวนบุคลากรภายในหน่วยงาน ๓. ระบบการติดตามและประเมินผลไม่ต่อเนื่อง

7 s model	จุดแข็ง	จุดอ่อน
๔. staff	๑. บุคลากรส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหาร ทรัพยากรบุคคลครู ๒. ทีมงานมีความสามัคคีร่วมมือในการทำงาน	๑. ขาดความรู้ในงานอื่นที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ของตน ๒. ระบบการพัฒนาบุคลากรไม่เอื้อต่อการพัฒนาสมรรถนะบุคลากร
๕. Skill	๑. บุคลากรมีความรู้ทักษะและความชำนาญเหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ	๑. บุคลากรมุ่งทำงานประจำมากกว่าการทำงานแบบริเริ่มสร้างสรรค์
๖. Style	๑. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา ๒. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการพัฒนางาน	๑. การควบคุมกำกับแผนยังมีน้อยเกินไป ๒. การประสานงานและการสื่อสารล่าช้าในบางเรื่อง
๗. Shared values	๑. มีวิสัยทัศน์องค์กรร่วมกัน ๒. ยึดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นสำคัญ ๓. มีการจัดกิจกรรมร่วมกัน ๓ ฝ่ายระหว่างสำนัก สำนักงานเขต โรงเรียน	๑. ขาดการสื่อสาร ทำความเข้าใจให้ทราบโดยทั่วกัน ๒. ขาดการกระตุ้นอย่างต่อเนื่อง

จากผลการวิเคราะห์การนำแผนเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะต้องมีการดำเนินการในการตามแผนการสรรหาในรูปแบบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เพื่อให้ได้บุคลากรทางการศึกษาที่องค์กรพึงประสงค์ และสามารถทดแทนตำแหน่งว่างที่เกิดขึ้นในแต่ละปี ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการในแต่ละรูปแบบ ดังนี้

### รูปแบบที่ ๑ จัดทำแนวทางและวิธีการในการสรรหาโดยคัดเลือกลูกจ้าง

กรุงเทพมหานครที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนภายในโรงเรียน เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่งครูผู้ช่วย โดยมีกลุ่มเป้าหมาย ได้แก่ลูกจ้างในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งพี่เลี้ยง ส ๑ จำนวน ๒,๒๘๖ คน โดยสอบคัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครูผู้ช่วย โดยอาศัยมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. ๒๕๔๗ มาถือใช้กับกรุงเทพมหานครโดยอนุโลม ซึ่งบัญญัติไว้ว่า ในกรณีที่มีความจำเป็นหรือเหตุพิเศษ ที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาไม่สามารถดำเนินการสอบแข่งขันได้หรือการสอบแข่งขันไม่สามารถให้ได้บุคคลตามประสงค์ของทางราชการ อาจคัดเลือกบุคคลบุคคลเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยวิธีโดยวิธีอื่นได้

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. จัดทำหลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกลูกจ้างประจำกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งพี่เลี้ยง ส ๑ เข้าเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา เสนอต่อ อ.ก.ค.สามัญข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เพื่อพิจารณาอนุมัติแนวทางและหลักเกณฑ์ ดังนี้
  - ๑.๑ กำหนดคุณสมบัติ
    - ๑.๑.๑ เป็นลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งพี่เลี้ยง ส ๑ โดยปฏิบัติหน้าที่ลูกจ้างกรุงเทพมหานครตำแหน่งดังกล่าวเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า ๕ ปี
    - ๑.๑.๒ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติทั่วไปและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามมาตรา ๔๓ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการกรุงเทพมหานครและบุคลากรกรุงเทพมหานคร พ.ศ. ๒๕๕๔
    - ๑.๑.๓ เป็นผู้ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีทางการศึกษา หรือปริญญาตรีสาขาอื่นที่ ก.ค.ศ.รับรองและกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งครูผู้ช่วย
    - ๑.๑.๔ เป็นผู้ที่มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูหรือใบอนุญาตปฏิบัติการสอนจากคุรุสภาอยู่ก่อนหรือไม่หลังวันที่เปิดรับสมัครสอบแข่งขันวันสุดท้าย และใบอนุญาตประกอบวิชาชีพครูต้องมีอายุใช้ได้จนถึงวันที่ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง
    - ๑.๑.๕ เป็นผู้ที่ผ่านการประเมินผลการปฏิบัติงานจากคณะกรรมการประเมินตามแบบประเมินผล
  - ๑.๒ การดำเนินการคัดเลือก ให้แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการตามความเหมาะสม โดยกำหนดแนวทางการคัดเลือกจาก
    - ๑.๒.๑ โดยวิธีการสอบข้อเขียน เกี่ยวกับความรู้ สักคม เศรษฐกิจ การเมือง และเหตุการณ์ปัจจุบัน กฎหมายทั่วไป กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติของวิชาชีพครู

๑.๒.๒ ภาคความเหมาะสมกับวิชาชีพโดยการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการ  
สังเกต และตรวจสอบเอกสารโดยประเมินจาก

- ประวัติส่วนตัว
- ผลการปฏิบัติงานขณะที่เป็นลูกจ้างกรุงเทพมหานคร  
ตำแหน่งพี่เลี้ยง ส ๑
- ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สภาวะทางอารมณ์
- การมีปฏิภาณ ท่วงทีวาจา
- เจตคติและอุดมการณ์

๑.๓ กำหนดวันดำเนินการสอบคัดเลือก

๑.๔ ประกาศผลสอบและเรียกรายงานตัวบรรจุแต่งตั้ง

๑.๕ ประเมินผลการดำเนินการ

**รูปแบบที่ ๒** แนวทางและวิธีการคัดเลือกนิสิต/นักศึกษาที่กำลังศึกษาในระดับ  
ปริญญาตรี ชั้นปีที่ ๔ ในสาขาวิชาชีพที่ขาดแคลนสาขาวิทยาศาสตร์ (ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา)  
สาขาวิชาคณิตศาสตร์ ) โดยให้ทุนสำหรับศึกษาต่อระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูเป็นเวลา ๑  
ปี (๓ ภาคเรียน) จำนวน ๓๐ ทุน/ปี

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. จัดทำโครงการและขออนุมัติโครงการ
๒. ขออนุมัติจัดสรรงบประมาณการดำเนินการสำหรับเป็นค่าเล่าเรียน  
ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
๓. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารโครงการฯ เพื่อกำหนด  
แนวทางการดำเนินงานคัดเลือกนิสิต/นักศึกษา เพื่อเข้าศึกษาต่อตามที่กำหนด
๔. ติดต่อประสานสถาบันการศึกษาที่ผลิตนิสิต/นักศึกษาทางการศึกษา  
และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เพื่อจัดทำข้อตกลงและกำหนดหลักเกณฑ์วิธีการในคัดเลือกนิสิต/  
นักศึกษาของสถาบันการศึกษา เข้ารับทุนศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครู
๕. จัดทำสัญญาข้อผูกพันและเงื่อนไขการให้ทุนการศึกษา โดยมีเงื่อนไขเมื่อ  
สำเร็จการศึกษาต้องรับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด  
กรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการชดใช้ทุนตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด
๖. ติดตามและประเมินผลการศึกษาของผู้ขอรับเงินอุดหนุนทุนการศึกษา
๗. จัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับนิสิต/นักศึกษาทุนที่จะสำเร็จ  
การศึกษาเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

**รูปแบบที่ ๓** แนวทางการในการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาปีที่ ๖ ในสังกัดกรุงเทพมหานคร หรือผู้ที่เป็นบุตรหลานของข้าราชการและ ลูกจ้างในสังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีความประพฤติดี และมีใจรักในความเป็นครู โดยให้ทุน สำหรับศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีทางการศึกษา โดยมีเงื่อนไขเมื่อสำเร็จการศึกษาต้องบรรจุ เป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการชดใช้ทุนตามระยะเวลาที่กำหนด โดยมีให้ โอนย้ายไปต่างสังกัดในระหว่างการชดใช้ทุน โดยจัดสรรเงินทุนจำนวน ๓๐ ทุน/ปี ตลอด ระยะเวลาหลักสูตรการศึกษา (หลักสูตร ๕ ปี)

#### ขั้นตอนการดำเนินการ

๑. จัดทำโครงการและขออนุมัติโครงการ
๒. ขออนุมัติจัดสรรงบประมาณการดำเนินการสำหรับเป็นค่าเล่าเรียน ค่าธรรมเนียมการศึกษาและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ
๓. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารโครงการฯ เพื่อกำหนด แนวทางการดำเนินงานคัดเลือกนักเรียนที่มีคุณสมบัติตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด เพื่อรับ ทุนการศึกษาและเข้ารับการศึกษ
๔. ติดต่อประสานสถาบันการศึกษาที่ผลิตนิสิต/นักศึกษาทางการศึกษา และเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียงในการผลิตครูมืออย่างมืออาชีพ เพื่อจัดทำข้อตกลงและกำหนด หลักเกณฑ์วิธีการในคัดเลือกนิสิต/นักศึกษาของสถาบันการศึกษา เข้ารับทุนศึกษาต่อในระดับ ปริญญาตรีทางการศึกษา
๕. จัดทำสัญญาข้อผูกพันและเงื่อนไขการให้ทุนการศึกษา โดยมีเงื่อนไขเมื่อ สำเร็จการศึกษาต้องรับราชการเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัด กรุงเทพมหานครเพื่อเป็นการชดใช้ทุนตามที่กรุงเทพมหานครกำหนด
๖. ติดตามและประเมินผลการศึกษาของผู้ขอรับเงินทุนการศึกษาทุกปี
๗. จัดทำแผนอัตรากำลังเพื่อรองรับนิสิต/นักศึกษาทุนที่จะสำเร็จการศึกษาเพื่อ บรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

#### **งบประมาณ และระยะเวลาในการดำเนินการ**

๑. การดำเนินการสรรหารูปแบบที่ ๑ เบิกจ่ายจากงบประมาณรายจ่าย ประจำปี ๒๕๕๙ หมวดรายจ่ายอื่น รายการค่าใช้จ่ายโครงการสอบคัดเลือกลูกจ้างกรุงเทพมหานคร เพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตำแหน่ง ครูผู้ช่วย แผนงานบริหาร ทั่วไป งานการเจ้าหน้าที่ สำนักการศึกษา วงเงิน ๒๐,๐๐๐ บาท โดยมีค่าใช้จ่าย ดังนี้

๑.๑ ค่าตอบแทนกรรมการสอบข้อเขียน	๘,๐๐๐ บาท
๑.๒ ค่าตอบแทนกรรมการสอบสัมภาษณ์	๖,๐๐๐ บาท
๑.๓ ค่ากระดาษคำตอบ	๓,๐๐๐ บาท
๑.๔ ค่าหมึกพิมพ์สำเนาระบบดิจิทัล และค่ากระดาษไขเครื่องพิมพ์สำเนาแบบดิจิทัล	๓,๐๐๐ บาท
๑.๕ ค่าวัสดุอุปกรณ์อื่นๆ	๓,๐๐๐

แผนการดำเนินการคัดเลือกลูกจ้างกรุงเทพมหานครเป็น  
ข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร ตำแหน่งครูผู้ช่วย  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๙

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	ปี ๒๕๕๘		ปี ๒๕๕๙						
	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.
๑.ขออนุมัติแนวทางการดำเนินการ	■								
๒.จัดทำโครงการและขออนุมัติ			■						
๓.ประกาศรับสมัครสอบ				■					
๔.รับสมัครและตรวจคุณสมบัติ				■					
๕.ประกาศรายชื่อผู้มีสิทธิสอบ				■					
๖.สอบข้อเขียน					■				
๗.ประกาศผลสอบข้อเขียน						■			
๘.สอบสัมภาษณ์							■		
๙.ประกาศรายชื่อผู้ผ่านการคัดเลือก							■		
๑๐.เสนอ อ.ก.ก.สามัญ ข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาให้ความ เห็นชอบการบรรจุและแต่งตั้ง								■	





## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

๑. การสรรหาเชิงรุกเป็นแนวทางใหม่ในการสรรหาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา และเป็นโครงการระยะยาว ต้องมีการสงวนตำแหน่งเพื่อการรองรับผู้สำเร็จการศึกษาจากโครงการ หรือเพื่อบรรจุแต่งตั้งผู้ได้รับการคัดเลือกฯ ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาอาจขาดความเข้าใจเพราะต้องมีตำแหน่งว่างเพื่อรอการบรรจุนักเรียนทุนตามโครงการ

แนวทางการแก้ไข ประชาสัมพันธ์แจ้งข่าวสารและแนวทางการดำเนินการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครู บุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนทั้ง ๕๐ เขต ให้ทราบแนวทางการดำเนินการเป็นระยะ

๒. ในการให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนและบุตรหลานข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวนนักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมีจำนวนน้อยและต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและคุณสมบัติสามารถเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา ในขณะที่บุตรหลานข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดกรุงเทพมหานครมีจำนวนมาก ซึ่งอาจทำให้นักเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครมีโอกาสได้รับทุนการศึกษาน้อย

แนวทางการแก้ไข สำนักการศึกษาต้องจัดสรรเป็นโควต้าของแต่ละกลุ่มให้มีความชัดเจนว่าควรจัดสรรเป็นโควต้ากลุ่มนักเรียนในสังกัดจำนวนเท่าไร และกลุ่มบุตรหลานข้าราชการและลูกจ้างกรุงเทพมหานครควรมีจำนวนเท่าไร

๓. กรุงเทพมหานครยังไม่มีข้อบัญญัติว่าด้วยเงินอุดหนุนทุนการศึกษาไว้รองรับ ซึ่งขณะนี้สำนักการศึกษาได้จัดทำร่างข้อบัญญัติว่าด้วยการจ่ายเงินทุนการศึกษาเพื่อรองรับการให้ทุนแก่นักเรียนไว้เรียบร้อยแล้ว และอยู่ในขั้นตอนการเสนอสภากรุงเทพมหานครเพื่อพิจารณา แต่ในช่วงการพิจารณาอาจล่าช้าจนเลยแผนกำหนดการออกไป

แนวทางการแก้ไข จัดทำแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณเหลือปี เนื่องจากความจำเป็นในการของแผนการดำเนินการล่าช้าออกไป เพราะต้องรอข้อบัญญัติฯผ่านสภากรุงเทพมหานคร

๔. ความเป็น “ครูกรุงเทพมหานคร” ในความรู้สึกของนิสิต/นักศึกษาที่ศึกษาในมหาวิทยาลัยชั้นนำ เสมือนเป็นเพียงครูเทศบาล ซึ่งไม่เหมือนกับเป็นข้าราชการครูในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงอาจทำให้กลุ่มเป้าหมายที่จะมารับทุนเพื่อเป็นครูกรุงเทพมหานครไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

แนวทางการแก้ไข เผยแพร่ประชาสัมพันธ์ในกลุ่มเป้าหมาย ให้ทราบถึงสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับเมื่อเข้ามาเป็นข้าราชการครูกรุงเทพมหานคร เช่น เส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพ สวัสดิการที่ทัดเทียมกับครูในสังกัดอื่น เป็นต้น

๕. เนื่องจากการปรับโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของสำนักการศึกษาและการเขตพื้นที่การศึกษาทำให้มีการกระจายอำนาจลงสู่พื้นที่เขตการศึกษา

แนวทางการแก้ไข จัดทำคู่มือแนวทางการสรรหาในรูปแบบต่าง ๆ ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างชัดเจน

## การประเมินผล

๑. แนวทางและวิธีการในการสรรหาเชิงรุก สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ สามารถสรรหาและคัดเลือกบุคลากรทางการศึกษาเข้าสู่องค์กรได้โดยไม่ต้องใช้วิธีการสอบแข่งขันเพื่อบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาทดแทนตำแหน่งว่างในปีพ.ศ.๒๕๕๙ ได้ร้อยละ ๖๐

๒. สถิติการโอนย้ายกลับภูมิลำเนาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ลดน้อยลงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๖๐

๓. ผู้บริหารสถานศึกษามีความพึงพอใจต่อข้าราชการครูบรรจุใหม่ที่มาจากการสรรหารูปแบบเชิงรุกตามแนวทางต่างๆ ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๗๐

## บรรณานุกรม

- สมชาย หิรัญกิตติ. (๒๕๔๒) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ : ฉบับสมบูรณ์ = Human resource management (HRM) กรุงเทพฯ : ไทมอนด์ อิน บิสซิเนส เวิร์ลด์
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่งยง. (๒๕๔๓) การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒ ขอนแก่น: คลังนานาวิทยา
- สุรชัย เทียนขาว. (๒๕๕๑) ทบทวนแนวทางการผลิตครูการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน ประจำวันที่ ๘ ธันวาคม ๒๕๕๑, หน้า ๑๐
- สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (๒๕๕๖) แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร พ.ศ.๒๕๕๖-๒๕๕๙ กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อและสิ่งพิมพ์แก้วเจ้าจอม
- สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร (๒๕๕๗) รายงานสถิติการศึกษา ปีการศึกษา ๒๕๕๗ โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานคร. แผนยุทธศาสตร์การบริหารทรัพยากรบุคคลของกรุงเทพมหานคร (พ.ศ.๒๕๕๗- ๒๕๖๐) กรุงเทพฯ : หจก.อรุณการพิมพ์

## ประวัติผู้เขียน

นางนิตยา สร้อยสยมภู

### คุณวุฒิการศึกษา

ศิลปศาสตรบัณฑิต (ประวัติศาสตร์)	มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์)	มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ประชากรศึกษา)	มหาวิทยาลัยมหิดล

### ประสบการณ์การรับราชการ

ตำแหน่งนักพัฒนาชุมชน ๓	ฝ่ายพัฒนาชุมชนและส่งเสริมอาชีพ สำนักงานเขตธนบุรี
ตำแหน่งบุคลากร ๔	ฝ่ายพัฒนาบุคคลและวินัย กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
ตำแหน่งบุคลากร ๕	ฝ่ายพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
ตำแหน่งบุคลากร ๖	ฝ่ายพัฒนาบุคคล กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
ตำแหน่งบุคลากร ๗ ว	กลุ่มงานอัตรากำลังและการจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
ตำแหน่งบุคลากร ๗	หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลังและการจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา

### ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน

นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ	หัวหน้ากลุ่มงานอัตรากำลังและการจ้าง กองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานการศึกษา
-------------------------------	---