



การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



โดย
นางสาวปาลีภัทร์ ทองขาว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2



โดย
นางสาวปาลีภัทร์ ทองขาว

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF WATDONWAI
(NAKORN RATTAPRASAT) SCHOOL UNDER THE NAKHON PATHOM PRIMARY
EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2



By
MISS Paleephat THONGKHAO

A Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2018
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐ ประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2
โดย	ปาลีภัทร์ ทองขาว
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโท
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.จุไรรัตน์ นันทานิช)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ ดร. นพดล เจริญอักษร)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์)

58252365 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร

นางสาว ปาลีภัทร์ ทองขาว: การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 2) ปัญหาอุปสรรคการพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรในโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ฝ่ายบริหารจำนวน 14 คน และฝ่ายครูผู้สอน 46 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ แวร์เนอร์ และ แฮร์ริส (Werner and Harris) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) คือ ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน ปัญหาการอ้างรักษาคณาจารย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ และปัญหาการจัดการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่

58252365 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

MISS PALEEPHAT THONGKHAO : THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF WATDONWAI (NAKORN RATTAPRASAT) SCHOOL UNDER THE NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 2 THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR VORAKARN SUKSODKITW, Ph.D.

The purposes of this research were to know 1) the human resource development of Watdonwai (Nakornrattaprasat) School under the Nakhon Pathom primary educational service area office 2. 2) the obstacle for the human resource development of Watdonwai (Nakornrattaprasat) School under the Nakhon Pathom primary educational service area office 2. The population comprised a school administrator, 14 chiefs of section, and 46 teachers. There were 60 respondents. The research instruments were questionnaire and structured interview concerning the human resource development according to Werner and Harris theory. The statistical used to analyze the data were frequency (f), percentage (%), arithmetic mean (μ), standard deviation (σ) and content analysis.

The findings of this research were as follows:

1. The human resource development of Watdonwai (Nakornrattaprasat), collectively and individually, was at a high level. Ranking from the highest to the lowest mean as follow: needs assessment of human resource development, human resource development evaluation, human resource development approach design and human resource development operation.

2. The obstacles in personnel development of are administrative change in school, change opposition from personnel, conflict between administrative department and personnel, maintenance valuable and effective personnel and personnel management is not suitable for job position.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” สำเร็จลุล่วงลงด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดีจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ ท่านผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ พ.ต.ดร. นพดล เจนอักษร ประธานอาจารย์สอบการค้นคว้าอิสระ และท่านอาจารย์ ดร.สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบการค้นคว้าอิสระ ที่ได้เมตตาให้คำแนะนำปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องการค้นคว้าอิสระจนเสร็จสมบูรณ์ และคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่เมตตากรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจ และให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรกาญจน์ สุขสดเขียว ที่ให้ความอนุเคราะห์การค้นคว้าอิสระ ตลอดทั้งให้คำแนะนำ แก้ไข ที่เป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือในการวิจัย ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการและคณะครูโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)

ในการทำการศึกษาอิสระฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับกำลังใจ ความช่วยเหลือ การดูแลและแรงผลักดันเป็นอย่างมากจากครอบครัวและผู้บังคับบัญชาของข้าพเจ้า ให้คำปรึกษาและอยู่เคียงข้าง ผู้วิจัยอยู่เสมอ ขอขอบพระคุณผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกคนเป็นอย่างยิ่งที่มีส่วนทำให้งานวิจัยเรื่องนี้ ประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ปาลีภัทร์ ทองขาว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาของการวิจัย.....	6
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	8
ข้อคำถามของการวิจัย.....	8
สมมติฐานของการวิจัย.....	8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีสรุปของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	13
การพัฒนาคุลากร.....	13
ความหมายของการพัฒนาคุลากร.....	13
ความสำคัญของการพัฒนาคุลากร.....	15
วิธีการพัฒนาคุลากร.....	18
หลักการพัฒนาคุลากร.....	21

เทคนิคการพัฒนาบุคลากร	25
กระบวนการพัฒนาบุคลากร.....	35
ประเภทของการพัฒนาบุคลากร.....	40
ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร	43
ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร.....	45
โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธน์).....	48
ข้อมูลทั่วไป.....	48
ประวัติของโรงเรียน.....	49
ข้อมูลผู้บริหาร	49
ข้อมูลด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา	50
ภารกิจของโรงเรียน.....	50
ข้อมูลอาคารสถานที่.....	51
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	51
งานวิจัยในประเทศ.....	51
งานวิจัยต่างประเทศ.....	55
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	57
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	57
ระเบียบวิธีวิจัย.....	58
แผนแบบของการวิจัย.....	58
ประชากรที่ศึกษา.....	59
ตัวแปรที่ศึกษา.....	59
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	60
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย	61
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	62

การวิเคราะห์ข้อมูล.....	63
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	63
บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล	65
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท).....	67
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย	73
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	75
สรุปผลการวิจัย	75
การอภิปรายผล.....	76
ข้อเสนอแนะ	79
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	79
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	80
รายการอ้างอิง.....	81
ภาคผนวก	85
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	86
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	88
ประวัติผู้เขียน	95

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	จำนวนบุคลากรโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2.....	59
ตารางที่ 2	สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	65
ตารางที่ 3	ค่ามัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) โดยภาพรวม.....	67
ตารางที่ 4	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร	68
ตารางที่ 5	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร	69
ตารางที่ 6	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	70
ตารางที่ 7	ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	72

สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมโนทัศน์	11
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	12
แผนภูมิที่ 3 การบริหารงานของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)	50



บทที่ 1

บทนำ

การพัฒนาการศึกษาให้เป็นการสร้างรากฐานในการพัฒนาคุณภาพชีวิต “คนเป็นศูนย์กลางการพัฒนา” เพื่อเป็นการเตรียมและนำคนไทยให้ก้าวสู่สังคมยุคใหม่อย่างมั่นคงและรู้เท่าทันโลกทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศข้อมูลข่าวสารและการคมนาคมขนส่งมวลชนล้วนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้สังคมและเศรษฐกิจของประเทศเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งการเตรียมประชากรในประเทศให้มีคุณภาพจึงเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่ง ฉะนั้นการศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประชากรซึ่งเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีในประเทศให้มีคุณภาพ หากประชากรไม่มีการศึกษาย่อมเป็นการยากที่จะพัฒนาประเทศให้เกิดประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน¹ ตามที่นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งระบบ ให้มีประสิทธิภาพทันสมัยทันเหตุการณ์ทันโลกให้สำเร็จอย่างเป็นรูปธรรมเร่งปรับระบบสนับสนุนการจัดการศึกษาที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน มีการประสานสัมพันธ์กับเนื้อหา ทักษะ และกระบวนการเรียนการสอน ประกอบไปด้วย มาตรฐานและการประเมิน หลักสูตรและการสอน การพัฒนาทางวิชาชีพและสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ ยกกระดับความแข็งแกร่งมาตรฐานวิชาชีพครู และผู้บริหารสถานศึกษา ให้ครูเป็นผู้ที่มีความสามารถและทักษะที่เหมาะสมกับการพัฒนาการเรียนของผู้เรียน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการ และเป็นผู้นำทางวิชาการ ครูและผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียนสร้างความมั่นใจและไว้วางใจ ส่งเสริมให้รับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับนักเรียนที่สอดคล้องกับวิชาชีพ² จึงนับได้ว่าทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดเหนือกว่าทรัพยากรอื่นใดเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์สามารถ

¹ สฤชดีเดช ฮุนตระกูล, “การพัฒนาบุคลากรครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในเครือข่ายอัครสังฆมณฑลฝั่งธนบุรี กรุงเทพมหานคร” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 1.

² สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560** (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559), 2.

เป็นได้ทั้งผู้สร้าง ผู้พัฒนา และผู้ทำลายทรัพยากรอื่น ๆ และโดยที่ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญ คือ ทรัพยากรมนุษย์เองจะต้องมีการพัฒนาด้วยเช่นกัน ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นขบวนการที่มีมาตั้งแต่มนุษย์เกิดขึ้นมา จนกระทั่งตายไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หากกล่าวในองค์กร ถือว่ามีส่วนสำคัญที่สุด คนเป็นสมบัติที่มีค่าที่สุดขององค์กร คุณภาพของคนกับการเพิ่มผลผลิต (productivity improvement) นั้น ล้วนเป็นความสัมพันธ์ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งกันและกันอย่างสมบูรณ์แบบที่สุด โดยปรับปรุงขีดสมรรถนะของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาขีดความสามารถให้มีความเป็นมืออาชีพ ดังนั้น การปรับปรุงระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นภารกิจหนึ่งที่ส่วนราชการต่าง ๆ จะต้องให้ความสำคัญ และผลักดันให้มีกลไกในการดำเนินการพัฒนาไปในทิศทางตามมาตรฐานตามยุทธศาสตร์ที่กำหนด อันจะช่วยผลักดันในการพัฒนาประเทศชาติไปสู่ความเป็นเลิศทัดเทียมระดับสากลบนรากฐานของความเป็นไทย³

หน่วยงานใดที่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของหน่วยงานได้ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ ซึ่งประกอบด้วย คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ และการจัดการ สำหรับผู้บริหารนั้นว่าเป็นบุคคลสำคัญของหน่วยงานต่าง ๆ เป็นอันมาก เพราะเป็นหัวหน้าของหน่วยงานที่ควบคุม ดูแลดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความราบรื่นและลุล่วงสำเร็จ ตามเป้าหมาย ผู้บริหารหรือผู้นำหรือผู้จัดองค์การหรือหัวหน้างานไม่ว่าหน่วยงานเล็ก หรือหน่วยงานใหญ่หน่วยงานราชการหรือเอกชนก็ตามย่อมมีบทบาทที่เป็นผลต่อการสำเร็จ หรือประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างยิ่ง การศึกษาจะมีการพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้นเพียงใด นั้นผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญต่อการเรียนการสอนและพัฒนากิจการด้านต่าง ๆ ของคนในชาติ ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีคุณภาพในทุกด้านเช่นด้านวิชาการและด้านคุณธรรม คุณภาพของผู้บริหารการศึกษาหมายถึงความพร้อมในการบริหารจัดการที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาโดยจะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพกระบวนการพัฒนาคุณภาพและการควบคุมคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษา⁴ นโยบายของรัฐบาลได้แสดงเจตนารมณ์ที่จะปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้อันเป็นเงื่อนไขสู่การพัฒนากระบวนเศรษฐกิจให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณภาพชีวิตได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตและมีปัญหาเป็นทุนไว้สร้างงานและสร้างรายได้นำประเทศให้อยู่รอดจากระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ผันแปรอยู่ตลอดเวลาโดยยึดหลักว่า การศึกษาสร้างคนสร้างงาน และสร้างชาติ ฉะนั้นการจัดการศึกษาในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคม ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจนระบบ

³ นงนุช วงษ์สุวรรณ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2552), 5.

⁴ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, *เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 38.

การจัดการศึกษา การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปตามระบบการศึกษา ผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียน จึงจำเป็นต้องได้รับความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงและก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่กำลังเป็นอยู่ สิ่งหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาครูอาจารย์ในด้านวิชาการและช่วยให้งานวิชาการก้าวหน้ามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นคือ การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียน เพื่อให้ได้มาซึ่งสัมฤทธิ์ผลสูงสุดในการเรียนของนักเรียน⁵

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์กรไปสู่ความสำเร็จขององค์กรนั้น ๆ ได้เป็นอย่างดี เนื่องจากมนุษย์มีความรู้มีความสามารถสติปัญญาและสามารถพัฒนาศักยภาพได้อย่างไม่มีข้อจำกัดและยังไม่มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีใดที่สามารถมาทดแทนมนุษย์ได้อย่างแท้จริง ทำให้องค์กรต่าง ๆ ต้องตระหนักและทบทวนถึงเป้าหมายและผลลัพธ์ขององค์กรกันใหม่และเห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่สุดในองค์กรที่ต้องให้ความสำคัญ คือ คนในองค์กรนั่นเอง⁶ การที่องค์กรจะสามารถประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องอาศัยบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถและศักยภาพในด้านต่าง ๆ มาร่วมกันปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันซึ่งถือว่าเป็นสภาวะการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงของระบบราชการ หรือการปฏิรูประบบราชการการพัฒนาบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาองค์กร เนื่องจากปัจจัยด้านบุคลากรหรืออัตรากำลังเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการชี้ขาดความสำเร็จในการทำงานทุกองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์ความรู้ และสร้างบุคลากรระดับวิชาชีพออกไปปฏิบัติงาน ในสังคม ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ได้กำหนดพันธกิจไว้ว่า พัฒนาคุณภาพคนไทยให้มีคุณธรรม เรียนรู้ตลอดชีวิต มีทักษะและการดำรงชีวิตอย่างเหมาะสมในแต่ละช่วงวัย สถาบันทางสังคมและชุมชนท้องถิ่นมีความเข้มแข็งสามารถปรับตัวรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง จึงทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างระบบและแนวทางที่เป็นรูปธรรมด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย และทันกับการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเข้าไปขับเคลื่อนการดำเนินการตามโครงสร้างภารกิจหลักของสถาบันให้เป็นไปตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงเปรียบเสมือนการพัฒนาองค์ประกอบ หรือปัจจัยสำคัญให้ครบถ้วนสมบูรณ์กับองค์กร เพื่อก้าวไปสู่องค์กรแห่ง

⁵ สัจด์ อุทรานันท์, การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530), 1-12.

⁶ ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์, “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง,” วารสารวิชาการ 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2557): 846.

การเรียนรู้ที่เน้นความสำคัญ และมีเป้าหมายในการสร้างองค์ความรู้และพัฒนาภูมิปัญญาให้กับสังคม⁷ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษามีประเด็นสำคัญ คือ การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ผ่านมายังขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการวางแผนระยะยาว มีความซ้ำซ้อนของหลักสูตร และสาระในการพัฒนาครูไม่มีความชัดเจนว่าหลักสูตรการพัฒนาตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา และไม่สามารถนำไปใช้ได้จริง อีกทั้งวิธีการพัฒนาครูยังใช้รูปแบบเดิม ๆ ส่วนใหญ่ใช้การอบรมและพัฒนาในห้องเรียน ผลการพัฒนาเป็นเรื่อง การให้ความรู้ ขาดการพัฒนาทักษะและขาดการติดตามและประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ในการ พัฒนาการเรียน การสอน และจากการประเมินคุณภาพการศึกษาของสำนักงานรับรองมาตรฐาน และประเมินคุณภาพการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังไม่เป็นผู้นำทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประเมินเชิงวิพากษ์ร่างข้อเสนอเชิงนโยบายของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็น สอดคล้องกัน และให้ข้อเสนอว่า ควรพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นผู้นำ ทางวิชาการเพื่อที่จะยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนและควรพัฒนาให้ครูเป็นผู้นำทางวิชาการหรือ สร้างครุต้นแบบให้กับโรงเรียนในแต่ละกลุ่มสาระเพื่อให้ครูมีความชำนาญ การ ความเชี่ยวชาญ ในงาน วิชาการที่เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน ซึ่งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ยังขาดระบบ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ปัญหาการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ครูผู้สอนไม่ได้จบการศึกษาในวิชาเอกที่สอนโดยตรง ครูมีภาระงานอื่นที่นอกเหนือจากภาระงานสอน ครูมีศักยภาพไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอน ครูต้องสอนหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้ ครูใช้เวลาในการทำผลงานวิชาการมากทำให้สนใจการสอน น้อยลง ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรอย่างลึกซึ้ง ขาดขาดการนิเทศ ติดตามและประเมินผล อย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงการพัฒนาอบรมครูไม่สอดคล้องกับความต้องการของครูและตรงกับมาตรการ ระยะ นอกจากนี้จากผลการสังเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาไทย พบว่า ครูบางส่วนยังไม่ยอมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน และทำผลงานเพื่อขอตำแหน่งของตนเอง⁸ ดังนั้น ทรัพยากรบุคคล นับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาองค์การทุกประเภทเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด ถ้าองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการ ทำงานสามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข พุ่มเทเสี่ยสละในการทำงาน

⁷ จารุเนตร เกื้อภักดิ์, “แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์” (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), 2.

⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการ พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา** (กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิก จำกัด, 2553), 172 – 182.

นับเป็นความโชคดีขององค์กรโดยแท้ อย่างไรก็ตามก็ดี ทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยกำหนดเส้นทางการพัฒนาอาชีพที่ชัดเจน สามารถคาดหวังหรือ กำหนดอนาคตของตนเองได้ การพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษาเช่นกัน จำเป็นต้องได้รับการ “เพาะบ่ม” ด้านความรู้ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทาง วิชาชีพมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้การพัฒนาตนให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่ เสมอในขณะที่เดียวกันองค์กรก็ต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียม กัน ซึ่งจะเป็นสิ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มพัฒนาการและการเจริญเติบโตขององค์กรอย่างไม่หยุดยั้ง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจึงเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ให้กับ บุคลากรในหน่วยงาน ตลอดจนพัฒนาเจตคติผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางบวกต่องานที่ตนปฏิบัติ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำหรับการพัฒนาบุคลากรในองค์กรทางการศึกษา ในทศวรรษหน้า เพื่อให้ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลนั้นกลายเป็นกลยุทธ์สำคัญของการ พัฒนาองค์กร และเป็นโจทย์สำคัญสำหรับนักบริหารว่าทำอย่างไรจึงจะสามารถดึงเอาสมรรถนะ และความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ในตัวตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ เพื่อการปฏิบัติงาน ที่ตรงกับเป้าหมายองค์กร⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ได้ทบทวน สภาพแวดล้อมการจัดการศึกษาและบริบทของเขตพื้นที่การศึกษา จากการนำผลการดำเนินงานตาม ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ปี 2561 พิจารณาจากเป้าหมาย จุดเน้นของกิจกรรมที่สำคัญที่ได้ติดตามจาก ทุกกลุ่มผู้รับผิดชอบตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนด นำมาปรับปรุงงานหลักงานตามนโยบาย และงานที่เสนอนโยบายที่มีมิติความต่อเนื่อง แก่จุดบกพร่อง และพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้า ส่งผลสู่นโยบายด้านสังคมของรัฐบาลนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ และนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดเป้าประสงค์ของการพัฒนา บุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ให้ผู้บริหาร ครู และบุคลากร ทางการศึกษา มีสมรรถนะตรงตามสายงานและมาตรฐานวิชาชีพ มีทักษะ การบริหารจัดการและการ จัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีวัฒนธรรมการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน¹⁰

⁹ จารุพันธ์ อธิธิอาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา** (กรุงเทพฯ: กรุงเทพมหานคร, 2553), 1.

¹⁰ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2, “แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562,” 8 กุมภาพันธ์ 2562, 104.

ปัญหาของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาบุคลากรครูมีหลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งเสริม การวิจัยแบบร่วมมือ การสร้างเครือข่ายการทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนซึ่งพบว่ารูปแบบการพัฒนา เช่น การฝึกอบรม หรือการศึกษาดูงานนั้นส่งผลต่อพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมระยะสั้นเท่านั้น จึงมี ผู้ศึกษารูปแบบการพัฒนาใหม่ ๆ เช่น การสนับสนุนให้ครูได้นำกระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมในการ ทำกิจกรรมการเรียนการสอน ซึ่งพัฒนากระบวนการวิจัยแบบมีส่วนร่วมมาประยุกต์ใช้แต่ก็ยังคงใช้ ในชั้นวิธีการฝึกอบรมเท่านั้น ไม่ได้นำไปใช้ในรูปแบบการพัฒนาทั้งระบบ ส่งผลให้พฤติกรรมผู้เข้ารับการ อบรมไม่เกิดการเปลี่ยนแปลงในระยะยาวทั้งนี้แต่ละวิธีก็มีข้อดีและข้อจำกัดทั้งสิ้น ดังนั้นผู้ที่มี ส่วนเกี่ยวข้องในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจึงควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมกับ ความต้องการขององค์กรและบริบทของตนเอง อย่างไรก็ตามการพัฒนาครูด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจำเป็นต้องเข้าใจในแนวคิดทฤษฎี ความแตกต่างและความต้องการของบุคคล ตลอดจนพฤติกรรมการทำงาน รวมทั้งการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและวัฒนธรรมการเรียนรู้ ขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา อาทิเช่น ครูไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง กิจกรรมการพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของครู และ ปัจจัยที่ส่งเสริมให้กระบวนการพัฒนาครูประสบความสำเร็จ คือ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของ ครู การสนับสนุนจากผู้บริหาร ความร่วมมือระหว่างครูและผู้บริหาร ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ ตามเป้าหมายขององค์กร¹¹ ซึ่งทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ได้มีการ วางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายเพื่อแก้ปัญหาและความ ต้องการตามความจำเป็นของสถานศึกษาจัดทำฐานข้อมูลอัตรากำลัง ข้อมูลสารสนเทศด้านอัตรากำลัง ครู สสำรวจความต้องการวิชาเอกในแต่ละสถานศึกษาเพื่อประกอบการพิจารณา และความขาดแคลน บุคลากรในสถานศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับอัตรากำลังในสถานศึกษาที่มีปริมาณงานสถานศึกษาเกิน เกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด ไปยังสถานศึกษา ที่มีปริมาณงานสถานศึกษาต่ำกว่าเกณฑ์ที่ ก.ค.ศ.กำหนด ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ สพฐ. และ ก.ค.ศ. กำหนด สรุปและรายงานผลตามแผนอัตรากำลังและ นำผลไปวางแผนอัตรากำลังครูและบุคลากรทางการศึกษา¹² การพัฒนาทรัพยากรบุคคลทางการศึกษา มีเป้าหมายหลักโดยมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่ต้องการ โดยทั่วไปแล้วการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร เพื่อให้เป็นไปในทิศทาง

¹¹ สิริธรรมา กิจเกื้อกูล, “การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูตามแนวปฏิรูป: ประสบการณ์,” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 12 (ธันวาคม 2553): 46-59.

¹² สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2, “แผนปฏิบัติการประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2562,” 8 กุมภาพันธ์ 2562, 24.

ที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ อย่างน้อย 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความรู้ ซึ่งหมายถึงการพัฒนาให้มีความรู้เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้น สามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ด้านต่อไปด้านทักษะ หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะ ความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเองฝึกฝนและปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญเพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐานเป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และด้านทัศนคติ หมายถึง การพัฒนาให้ทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติ บุคลากรที่มีคุณภาพ หมายถึง เป็นคนดี เป็นคนเก่งมีศักยภาพสูง มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานสามารถประสานและทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข ทุ่มทะเลี่ยสละในการทำงาน นับเป็นความโชคดี อย่างไรก็ตามทุกคนย่อมต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ในตำแหน่งและหน้าที่ที่รับผิดชอบ การพัฒนาบุคคลในองค์กรทางการศึกษาจึงจำเป็นต้องได้รับการ “เพาะบ่ม” ด้านความรู้ ความสามารถและประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพมากขึ้น ดังนั้น บุคลากรทุกคนจึงต้องเรียนรู้การพัฒนาตนเองให้มีความทันสมัยในการทำงานอยู่เสมอ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องสนับสนุนและให้โอกาสกับทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน¹³

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ทั้งนี้เนื่องมาจากการพัฒนาบุคลากรเป็นเครื่องมือ เทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่ เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคีเสริมสร้างความรู้สึกร่วมกันที่ถูกต้องในการทำงานสร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องและทัศนคติในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนา

¹³ เลขาธิการสภาการศึกษา, ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561 (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิก, 2552), 10-11.

ทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อ มุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งส่งผลต่อภารกิจที่มีความสำคัญของบุคลากรทางการศึกษาภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะภารกิจหลัก คือ การจัดการเรียนการสอน ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2
2. เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องและสนองต่อวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อสำหรับงานวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับใด
2. เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัยไว้ดังนี้
การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีสรุปของการวิจัย

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (systems approach) ของ ลูเนนเบิร์กและออสเตน (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์กรที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด ระบบหนึ่งที่มีองค์ประกอบซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน ชุดองค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการดังนี้ 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง

(transformational process) 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งปัจจัยป้อนเข้าในการจัดการศึกษามี 4 ประการ ประกอบด้วย 1) การจัดการ (management) 2) บุคลากร (man) 3) งบประมาณ (money) และ 4) วัสดุอุปกรณ์ (materials) ซึ่งปัจจัยป้อนเข้าเหล่านี้จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรมี 3 ประการ ประกอบด้วย 1) การบริหาร 2) การนิเทศ และ 3) การจัดการเรียนการสอน จนเกิดเป็นปัจจัยป้อนออกหรือผลผลิตอันเกิดจากกระบวนการที่มีคุณภาพ นั่นคือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร¹⁴ การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เช่น สุนันทา เลहनันท์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแสดงขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งได้เสนอกระบวนการต่าง ๆ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์¹⁵ ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์ ส่งแสง กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นกระบวนการเป็นสิ่งสำคัญขององค์กร โดยกระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร¹⁶ โชติชวัล พุกิจกาญจน์ เสนอไว้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำที่ทำเป็นลำดับขั้นตอน โดยขั้นตอนของการประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การประเมินความจำเป็นที่ต้องพัฒนา การประเมินประโยชน์เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้น การประเมินความพร้อมขององค์การ และการประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ และยังสอดคล้องกับขั้นตอนของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันคล้ายกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะของงานและความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรที่จะบ่งบอกได้ถึงความตื่นตัว ความลึก ขอบข่ายหรือ

¹⁴ Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration: Concepts and practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadworth/Cengage Learning, 2012), 21-22.

¹⁵ สุนันทา เลहनันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์ 2556), 30-33.

¹⁶ ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์, **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550), 2.

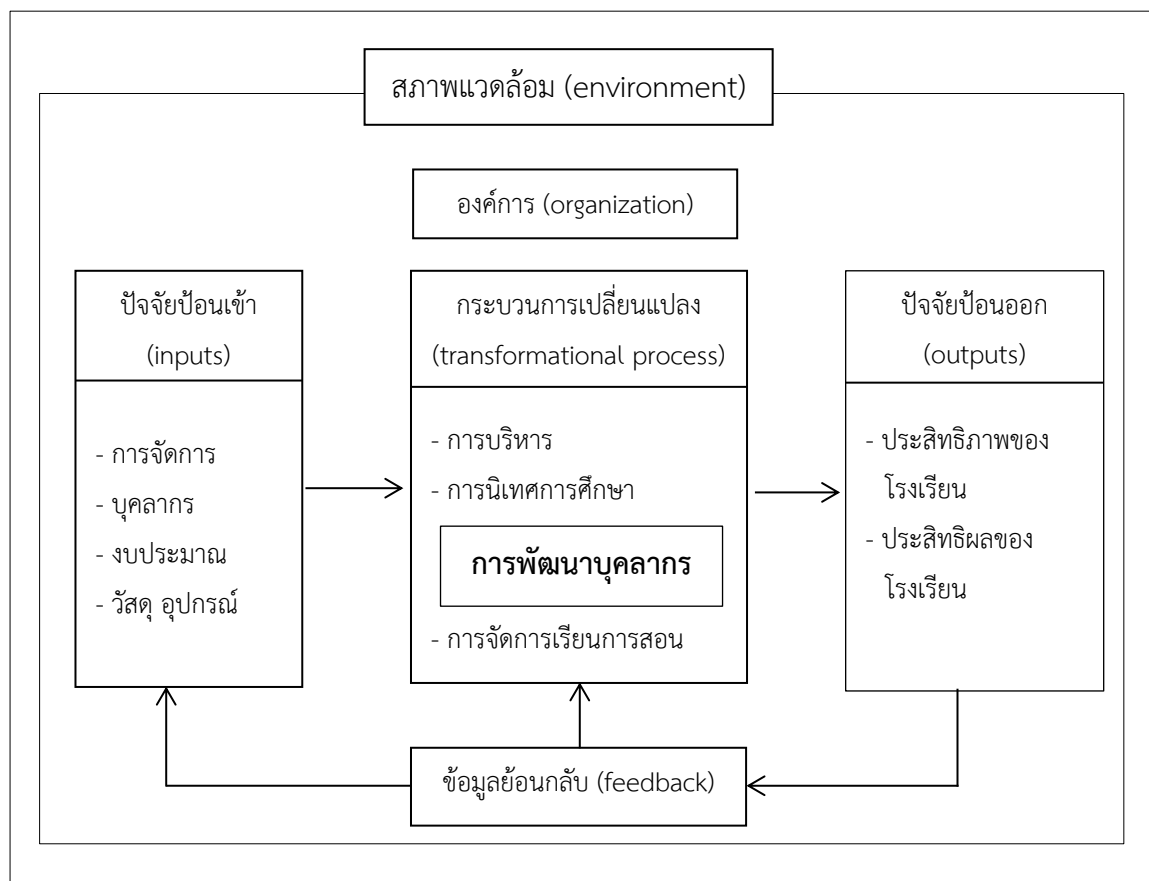
ความกว้างของงานนั้น ๆ ด้วย¹⁷ อรรถจัน บัณฑิต กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) เป็น 4 เรื่อง คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์การ (Organization Development)¹⁸ แฮร์ริส (Harris) ได้กล่าวถึงเมื่อพิจารณาถึงกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกิดขึ้นจากการประเมินค่าความต้องการขององค์การ ซึ่งมีเป้าหมายเกี่ยวกับผลผลิตภาพของทุกองค์การ แต่ผลผลิตภาพนั้นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติเดิมมีความล้าสมัยได้ ซึ่งอาจทำให้องค์การอ่อนล้าและอ่อนแอต่อการแข่งขันในตลาดทุนนิยมให้มีการออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การพัฒนาการเรียน การเตรียมวัสดุอุปกรณ์ การคัดเลือกผู้ฝึกอบรม การเลือกรูปแบบการเรียนรู้อะไร และ การกำหนดโปรแกรมขึ้นมาในแผนยุทธศาสตร์ขององค์การ แล้วให้มีการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวัดผลได้ และ พยายามจัดการเมืองภายในองค์การ เพราะจะทำลายกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างคาดไม่ถึง การจัดการความเสี่ยงของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง¹⁹ ส่วนโคลบ (Kolb) กล่าวว่า เมื่อรูปแบบการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เกิดขึ้น บุคลากรที่ต้องอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ตามรูปแบบการเรียนรู้ที่จัดขึ้น ไม่ว่าจะโดยองค์การภายในหรือภายนอกบุคลากรต้องเริ่มจาก ขั้นที่ 1 ได้รับประสบการณ์อย่างเป็นรูปธรรม จากรูปแบบการเรียนรู้ที่จัดขึ้น ขั้นที่ 2 บุคลากรนั้นจะเริ่มทำการสังเกต และมีปฏิสัมพันธ์ในสมองของเขา ขั้นที่ 3 บุคลากรผู้นั้นจะกำหนดแนวคิดทางนามธรรมขึ้นเพื่อตั้งเป็นกฎเกณฑ์ทั่วไปสำหรับตัวของเขา ซึ่งแต่ละคนอาจจะมีการสังเกตทั่วไปที่แตกต่างหรือเหมือนกันก็ได้ ขั้นที่ 4 เป็นขั้นที่อยู่เหนือรูปแบบการเรียนรู้ เพราะต้องอาศัยเวลาที่บุคลากรผู้นั้นจะได้นำกฎเกณฑ์ทั่วไปที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ ไปทดสอบความเกี่ยวข้องกันระหว่างแนวคิดใหม่ที่ได้มากับสถานการณ์ของการปฏิบัติงานจริง ว่าใช้ได้หรือไม่ได้ ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะตอบคำถามว่า ภายหลังจากการใช้รูปแบบการเรียนรู้หนึ่ง ๆ กับพนักงานขององค์การแล้วผลลัพธ์คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน เพราะยังมีภูมิหลังหรือคุณลักษณะประจำตัวของบุคลากรที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะนำไปสู่ความแตกต่างกันในขั้นที่ 4 นี้ได้เมื่อเป็นเช่นนี้ รูปแบบการเรียนรู้ใดเล่าที่จะสามารถ

¹⁷ โชติชวัล พุทธิกาญจน์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 51.

¹⁸ อรรถจัน บัณฑิต, *ก้าวสู่ทศวรรษที่ 3 PULINET ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค* (กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2558), 124.

¹⁹ Ben M. Harris, *Supervisory Behavior in Education*, 3rd ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1985), 18.

ทำให้เกิดผลลัพธ์คือประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร²⁰ ในขณะที่ ดีไซมอน, วอนเนอร์ และ แฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) กล่าวไว้ว่า กระบวนการ พัฒนาบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การออกแบบการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร²¹ ดังแผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงมนทัศน์

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein, **Educational administration: Concepts and practices**, 6th ed. (Belmont, CA: Wadworth/Cengage Learning, 2012), 21 -22.

: R. L. Desimone, J. M. Werner and D. M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002), 127.

²⁰ David A. Kolb, **Experiential Learning** (Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984), 4-6.

²¹ R. L. Desimone, J. M. Werner and D. M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002), 127.

ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 จึงได้นำหลักการตามแนวคิด ดีไซมอน, วอนเนอร์ และแฮร์ริส (Desimone, Werner และ Harris) ที่ได้กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 4 กิจกรรม ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การออกแบบการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2

การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย
1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การออกแบบการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา: R. L. Desimone, J. M. Werner and D. M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002), 127.

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความหมายของนิยามศัพท์เฉพาะที่นำมาใช้ในการวิจัย ดังนี้ **การพัฒนาบุคลากร** หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น โดยการให้ความร่วมมือในการส่งเสริมการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้

โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ตั้งอยู่ ณ ตำบลบางกระพิก อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแนวคิด ทฤษฎี ประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากร หลักการพัฒนาบุคลากร เทคนิคการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานในองค์การทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนในองค์การเจริญเติบโต ซึ่งเมื่อหลังจากกระบวนการสรรหาเสร็จสิ้นแล้วองค์การจะต้องมีการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่นานที่สุด วิธีที่ใช้คือการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านในต่างประเทศได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่น่าสนใจไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) แนวคิดนี้จะเป็นการบูรณาการระหว่างการเรียนรู้และการทำงานเข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถนำมารวมกันได้อย่างต่อเนื่องและเป็นระบบใน 3 ส่วน คือ ในระดับบุคคล (Individual) ระดับกลุ่มหรือทีมผู้ปฏิบัติงาน (Work Groups of Team) และระดับโดยรวม (The System)²² แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับความสนใจและเป็นหัวข้อวิจัยกันอย่างกว้างขวาง และหมายถึงแนวคิดหน้าที่ กระบวนการ หมายถึง ฝ่ายหรือแผนกงาน รวมทั้งเป็นวิชาชีพ นอกจากนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเคยถูกเรียกว่า การฝึกอบรมและพัฒนา (Training And Development) ต่อมาเมื่อนักวิชาการรุ่นหลังอีกเป็นจำนวนมากที่ให้ความสนใจ

²² สมคิด บางโม, **องค์การและการจัดการ** (กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2553), 18.

ทำการศึกษาศาสตร์ และวิธีการปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ²³ นอกจากนี้ยังมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ดีลาฮาเย (Delahaye) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วน การเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน²⁴ ฮาร์ริสัน และเคสเซลส์ (Harrison and Kessels) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในองค์การประกอบด้วย การวางแผนและการสนับสนุนอย่างชำนาญ เพื่อจัดให้มีการเรียนรู้ทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ กระบวนการสร้างความรู้และจัดประสบการณ์ใหม่ ๆ ทั้งในสถานที่ปฏิบัติงานและที่อื่น ๆ เพื่อความเติบโตก้าวหน้าขององค์การและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรโดยผ่านการนำเอาความสามารถปรับตัว การร่วม แรงร่วมใจ และกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความรู้ใหม่ของคนทำงานเพื่อองค์การ²⁵ อิตารัตน์ สุขประภาภรณ์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์การจึงเป็นการศึกษาทั้งมรรควิธี (Means) ช่วงหนึ่งของชีวิตมนุษย์ในการเดินทางไปสู่เป้าหมายสุดท้าย (End) ซึ่งเป็นการศึกษาองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นการเรียนรู้กรอบแนวคิด ตัวแบบ กระบวนการ รูปแบบกิจกรรม ขั้นตอนการปฏิบัติ และประเด็นอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง²⁶

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ไว้ ผู้วิจัยสรุปความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน พัฒนาทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้น โดยการให้ความร่วมมือในการส่งเสริมการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อคุณภาพการศึกษาของนักเรียนที่มีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการศึกษาที่ตั้งไว้

²³ ศีรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: วี.พี.ริท, 2556), 125.

²⁴ Brian L. Delahaye, *Human Resource Development* (Principles and Practice. Melbourne: John Wiley Son, 2000), 121.

²⁵ J. Harrison and J. Kessels, *Human resource development in a knowledge economy an organization view* (Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004), 12.

²⁶ อิตารัตน์ สุขประภาภรณ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย” (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2550).

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลเป็นสาขาหนึ่งของ “การพัฒนา” (Development) ซึ่งการพัฒนา คือ กระบวนการเปลี่ยนสภาพจากเดิมไปสู่สภาพใหม่ในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น การเปลี่ยนแปลงใดที่ทำให้เกิดสภาพที่แย่ลงกว่าเดิมจึงไม่ถือว่าเป็นการพัฒนา มนุษย์ คือ สินทรัพย์ที่สำคัญและองค์การสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ ประโยชน์สูงสุดโดยให้สิ่งแวดล้อมและโอกาสในการพัฒนา ด้วยการส่งเสริมและให้รางวัลสำหรับสิ่งใหม่ ๆ และความสร้างสรรค์ สมรรถนะสามารถพัฒนาได้ในคน ณ จุดใดจุดหนึ่งของเวลา และองค์การต้องสนับสนุนการส่งเสริมสมรรถนะ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้คุณภาพของชีวิตการทำงานที่สูงผ่านโอกาสของอาชีพที่มีความหมายความพอใจในงาน และการพัฒนาวิชาชีพ ปรัชญาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความผาสุกของมนุษย์และความเจริญอกงามในองค์กร ด้านนโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์เป็นศูนย์กลาง และระดับของความสัมพันธ์ภายใต้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การรับรู้สิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดความงอกงาม มันจะมีการตอบสนองในทางบวกโดยอัตโนมัติในการจับคู่การตัดสินใจของปัจเจกบุคคลกับความต้องการขององค์การ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการวางแผน และเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีประสิทธิภาพ ควรให้สัญญาณกับบุคลากรว่าฝ่ายบริหารเชื่อว่าพวกเขามีความสำคัญและควรใส่ใจพวกเขาให้ได้รับทักษะใหม่ ๆ และรางวัล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อให้เกิดพันธะผ่านการสื่อความหมายในคำนิยาม ก่อให้เกิดเอกลักษณ์กับเป้าหมายองค์การโดยฝ่ายความเข้าใจ ดีกว่าของพนักงาน การสื่อความหมายเปิดสองทางและมีปฏิสัมพันธ์ระหว่าง ฝ่ายบริหารกับพนักงานโฟกัสไปยังความพอใจในความต้องการผ่านผลสัมฤทธิ์และการยอมรับ การเพิ่มเนื้อหางานผ่านการฝึกอบรมและการได้มาซึ่งทักษะใหม่

ระวีวรรณ สัมฤทธิ์ กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึง เพราะความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้ “คน” มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิมเป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับ การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในข้อเท็จจริงมนุษย์เราจะได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้ นับตั้งแต่ชั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษาซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อนเข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้ความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วย การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน ยิ่งปัจจุบันเป็นยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ด้านวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์กร

ต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอด หรือตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ได้รับการหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่ อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการวิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงานได้ บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดเสื่อมสมรรถภาพ เปรียบได้เสมือนเครื่องจักร เมื่อใช้ไปนาน ๆ ก็จะมีอายุสมรรถภาพ เช่น ทำงานช้าลง สิ้นเปลือง หรือชำรุด การทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเบื่อหน่ายอันเป็นเหตุให้ทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะขาดการปรับปรุงหรือการพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดีนั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไป ความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็นเช่นนี้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเอง หรือขาดการสนับสนุนให้ได้รับพัฒนาจากองค์กร คนทำงานนั้นก็จะมีสภาพเหมือนเป็นไม้ผุ (Deadwood) แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ผ่านการคัดเลือก สอบคัดเลือก โดยมีคุณสมบัติตามกำหนด ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เหมาะสมแก่ทุกตำแหน่งหน้าที่เสมอไป เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนซึ่งเหมาะสมอยู่สมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความสามารถ หรือไม่เหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงราชการก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ ยิ่งในปัจจุบันการเร่งรัดพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งรัฐบาลจะเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุง และสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรือง ประชาชนจะได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ย่อมจะหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมมาใช้เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วกัน และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้ก็จะเห็นว่าการข้าราชการย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้น ความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ด้วยเหตุดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐ และเอกชนทั่วไป ที่ต้องการให้บุคลากรมี

ประสิทธิภาพสูงในการทำงานจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ²⁷ พัชรินทร์ ราชคมน์ กล่าวว่าการบริหารงานในองค์การทรัพยากรมนุษย์หรือบุคลากรนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์การเจริญเติบโต ซึ่งเมื่อหลังจากกระบวนการสรรหาเสร็จสิ้นแล้ว องค์การจะต้องมีการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานที่สุด วิธีที่ใช้คือ การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบุคลากรนั้น ๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งมีแนวคิดสมมติฐานในการพัฒนาบุคลากรไว้ 7 ประการ (Seven Basic Assumptions) ซึ่งสรุปได้ดังนี้ 1) ตระหนักในคุณค่าความเป็นมนุษย์ (Worth of the Individual) องค์การที่มีคุณภาพจะตัดสินใจจากการที่องค์การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรในองค์การ 2) บุคลากรในฐานะทรัพยากร (Employees as a Resources) ไม่ว่าจะปฏิบัติงานในตำแหน่งใดในองค์การล้วนมีบทบาทต่อความสำเร็จขององค์การ ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีคุณภาพดี (Quality Work Environment) จัดเป็นภารกิจขององค์การที่ต้องปรับปรุงเพื่อเอื้อให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย ถูกสุขลักษณะและเจริญตาเจริญใจ 4) ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน (Employee Satisfaction) เป็นสิ่งที่พึงเกิดขึ้นในองค์การโดยองค์การจะต้องพยายามให้ได้มาหรือรักษาไว้ซึ่งสภาพความพึงพอใจของบุคลากรที่มีชีวิตจิตใจด้วยการออกแบบลักษณะงานให้เหมาะสมและเอื้อต่อสภาพการทำงานที่พึงประสงค์ 5) ความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง (Continuous Learning Need) กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาจำเป็นต้องช่วยให้อุปกรณ์บุคลากรมีทักษะความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่องท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง จะต้องมีการปรับปรุงให้ทันกับภาวะการณ์และสามารถรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา 6) การเตรียมโอกาสสำหรับการเปลี่ยนแปลง (Change Opportunities Preparation) สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ก่อให้เกิดความต้องการบุคลากรที่มีคุณสมบัติทักษะและความรู้ความสามารถที่แตกต่างไปจากเดิม องค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะก้าวสู่ตำแหน่งงานใหม่ 7) ขอบเขตกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่กว้างไกล (Broad Scope of HRD Concern) กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมิได้จำกัดอยู่เพียงการให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานสามารถทำงานได้เท่านั้น แต่ยัง

²⁷ ระวีวรรณ สัมฤทธิ์, “ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ” (วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 13-14.

ครอบคลุมไปถึงความเข้าใจในพฤติกรรมและการแสดงออกของมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลึกซึ้งกว่า ซึ่งที่ปรากฏในตำแหน่งหน้าที่การงานที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญ²⁸

วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้นชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากรซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาให้เหมาะสมกับงาน แต่ละด้านเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรหรือหน่วยงานกำหนดไว้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้

นาดเลอร์ (Nadler) ได้แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้ ถูกออกแบบขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่กำลังปฏิบัติงานอยู่ในปัจจุบันหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ทำงานในอนาคตสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เป้าหมายก็คือ การยกระดับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ของบุคลากรในขณะนั้นให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันที หรือมีพฤติกรรมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของหน่วยงาน
- 2) การศึกษาต่อ (Education) การศึกษาต่อเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวในทุก ๆ ด้านให้กับบุคลากร โดยวิธีการลาศึกษาต่อทั้งแบบเต็มเวลา หรือใช้เวลาบางส่วน เพื่อเตรียมความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการของหน่วยงานในอนาคต
- 3) การพัฒนาตนเอง (Development) หมายถึง กิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดแก่หน่วยงานในอนาคต ไม่ได้มุ่งเน้นที่ตัวงานแต่มุ่งเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามหน่วยงานที่ต้องการ²⁹ นิตนา กาญจนวิสุทธ์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้นจำเป็นต้องศึกษารูปแบบที่เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์กรเนื่องจากรูปแบบการพัฒนาย่อมแตกต่างกันตามปัญหาที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กรและแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง ฉะนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จึงเป็นการทำให้มนุษย์มีคุณค่ายิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม

²⁸ พิชรินทร์ ราชคมน์, “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” (ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2554), 16-17.

²⁹ L. C. Nadler, *Corporate Human Resource Development* (New York: American Society, 1980), 85.

การสัมมนา การศึกษาระยะสั้น ระยะยาวและการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อปรับปรุงทีมและ ประสิทธิภาพขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่ผลรวมของกิจกรรม แต่เป็นการใช้ประโยชน์ ทั้งหมดเพื่อการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผล ขององค์กรการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1) การฝึกอบรม (training) หมายถึง การมุ่งที่จะวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและช่วยพัฒนา การเรียนรู้ หัวใจสำคัญของการฝึกอบรมก็คือ ทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้ การอบรม เริ่มแรก ก็คือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (basic skills training) เพื่อการปฏิบัติงานของพนักงานให้เกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (orientation training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรและทราบนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมรูปแบบต่าง ๆ ล้วนมีจุดประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติ ของงาน (qualifying training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (second chance training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (cross-training) การฝึกอบรมซ้ำ/ทบทวน (retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (outplacement training)
- 2) การศึกษา (education) คือ การเรียนรู้ ที่มุ่งเพื่องานในอนาคต หรือการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโต หรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต การศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนา อาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (employee education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะเป็นในงาน (remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (qualifying education) การศึกษาต่อเนื่อง (continuing education)
- 3) การพัฒนาพนักงาน (employee development) ด้วยวิธีต่างตามที่องค์กรกำหนด เช่น การสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง โดยมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์สอน งาน อาจเพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรืออาจเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อการหมุนเวียนงานของ องค์กร เป็นลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์ ทำให้มั่นใจและ ช่วยก่อให้เกิดสิ่งใหม่โดยผ่านการเรียนรู้ เป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลเติบโตทำคนทำงานได้ มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรในทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งการสัมมนาอาจออกมาในรูปของสัมมนาเชิงปฏิบัติ ซึ่งทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้ปฏิบัติจริง แก้ปัญหาจริงร่วมกับการอภิปราย นอกจากนี้ยังมีรูปแบบของ การทำกิจกรรมที่เรียกว่า walk rally เพิ่มเข้าไปเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้เรียนรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้าสัมมนา
- 4) การพัฒนาอาชีพ (career development) คือ วิธีการ ที่เป็นระบบซึ่งจัดทำโดยองค์กรเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า พนักงานที่พร้อมด้วยคุณสมบัติและ ประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันที่ที่องค์กรต้องการ

จะมี 2 ส่วนหลัก ๆ คือ การวางแผนอาชีพ (career planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนดเป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ กับการบริหารอาชีพ (career management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่าง ๆ ขององค์การที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้มั่นใจว่าองค์การจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต 5) การพัฒนาองค์การ (organizational development) คือ การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพื่อชนะในการแข่งขัน ซึ่งในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทางคือ การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (total quality management) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรื้อระบบองค์การ (process innovation)³⁰ สมชาติ และอรจรรย์ ได้กล่าวถึง วิธีในการพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งได้ดังนี้

- 1) ให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (Self Development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ ใช้บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ การศึกษาเอกสารจากคู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพิ่มเติมในระยะสั้นและระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุปรายงานและเสนอการมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ
- 2) ให้การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) มีรูปแบบต่าง ๆ คือ การจัดโครงการอบรมภายในองค์กร การส่งอบรมสถาบันภายนอก การวางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นหรือทุกระดับ การพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนการและเทคโนโลยี การใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ การใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน การเลื่อนขั้นหรือโยกย้าย การสร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยกิจกรรม/เกมต่าง ๆ และ
- 3) การพัฒนาในงาน (In - Service Development) มีวิธีการต่าง ๆ คือ การรักษาการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือคณะทำงาน การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ การดูงานใน/นอกหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน แนะนำงานการฝึกอบรมหรือการมอบหมายงาน³¹

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า วิธีการการพัฒนาบุคลากรมีวิธีการที่หลากหลายเพื่อพัฒนาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้บุคลากรได้รับโอกาสอย่างเสมอภาคใน การขยายขยายในองค์การภายใต้พื้นฐานของการปฏิบัติงานและความสามารถของ

³⁰ นิตนา กาญจนวิสุทธ์, *เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง* (กรุงเทพฯ: มินเซอร์วิส ซัพพลาย, 2558), 19-20.

³¹ สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ณ ตะกั่วทุ่ง, *เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ* (กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550), 5-8.

บุคลากร อันจะเป็นการ ส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ส่งเสริมความเจริญงอกงามและการพัฒนา บุคคลต้องมีความมั่นใจในหลักการบริหารงานบุคคล นโยบายต้องยุติธรรม เพื่อส่งเสริม ความเจริญงอกงามและการพัฒนาอย่างเต็มประสิทธิภาพ

หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลเป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคล มาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตลอดจนเกิดความตระหนักในคุณค่าของตนเอง โดยมีนักวิชาการได้เสนอหลักการในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ ได้เสนอแนวทางที่เกี่ยวกับหลักการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การฝึกอบรมในขณะทำงาน เป็นเทคนิควิธีการที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้ จากการปฏิบัติงานจริงในสภาพการณ์จริง เหมาะสำหรับการฝึกพนักงานในระดับปฏิบัติการและ พนักงานทั่วไป เน้นให้เกิดจุดเชื่อมโยงระหว่างหัวหน้าและลูกน้องในการปฏิบัติงานต่อไป ซึ่งวิธีนี้ เหมาะสำหรับพนักงานเข้าใหม่ การเลื่อนตำแหน่ง การโอนย้ายงานและการอธิบายถึงงานใหม่ ๆ

2. การสอนงาน เป็นการกำหนดเป้าหมายหรือผลงานที่หัวหน้างานต้องการหรือคาดหวัง ให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) หัวหน้างานและลูกน้องจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกัน (Collaborative) จะมุ่งเน้นไปที่ผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง (Individual Performance) ในปัจจุบันและการพัฒนา ศักยภาพ (Potential) ของลูกน้องให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและมีตำแหน่งงานที่สูงขึ้นต่อไป ในอนาคต เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีหรือทางบวก (Positive Change)

3. การให้คำปรึกษาแนะนำ การวิเคราะห์ วินิจฉัยสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงานและกำหนดแนวทางหรือทางเลือกในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ ถึงแนวทางเลือกที่เหมาะสม พบว่าวิธีการนี้เน้นไปที่ปัญหาที่เกิดขึ้นจริง โดยหัวหน้างานจะต้องให้เวลา การรับฟังประเด็นปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความตั้งใจ

4. การหมุนเวียนงาน เป็นเทคนิควิธีการโยกย้ายบุคลากรจากส่วนงานหนึ่งออกไปยัง อีกส่วนงานหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประสบการณ์แตกต่างไปจากเดิม เป็นการหมุนเวียนงาน ภายในระยะเวลาหนึ่ง ๆ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีของบุคคลในส่วนงาน ต่าง ๆ

5. การทำกิจกรรม เป็นการกำหนดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย ที่ต้องการรับการพัฒนาได้ปฏิบัติจริงโดยการทำกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่องค์การได้กำหนดขึ้น เช่น กิจกรรม 5 ส/กิจกรรมข้อเสนอแนะ (Suggestion) กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ เป็นต้น

6. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาบุคลากรขององค์การอย่างหนึ่งในรูปแบบของการบริหารจัดการความรู้หรือ (Knowledge Management) เน้นให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองผ่านสื่อต่าง ๆ เช่น หนังสือ วารสาร ซีดีรอมวิดีโอเทป เป็นต้น

7. การให้ดูงานนอกสถานที่ มักใช้ในระดับจัดการ (Management Level) ขึ้นไป โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เรื่องใหม่ ๆ ที่ดีจากภายนอกองค์การ วิธีการนี้จะแบ่งออกเป็นการดูงานภายในประเทศและการดูงานต่างประเทศ โดยผลลัพธ์ที่ได้จากการดูงานที่ทุกองค์การคาดหวัง นั่นก็คือ การนำความรู้และสิ่งใหม่ๆ ที่ได้ไปสัมผัสนำมาประยุกต์ใช้กับงานในองค์การ

8. การเข้าร่วมประชุม/สัมมนา เป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ เป็นการเรียนรู้จากการรับฟังแนวคิดหรือผลงานใหม่ ๆ รวมถึงการถกเถียงกันในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่ง เช่น การเข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดบทบาทและทิศทางในการทำงานของหน่วยงานในอนาคต หรือการเข้าร่วมประชุมและสัมมนาในหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การที่สถาบันภายนอกจัดให้มีขึ้น เป็นต้น

9. การศึกษาต่อ เป็นการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ อันเป็นการยกระดับคุณภาพของบุคลากรให้สูงขึ้น หรือให้มีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะผูกโยงกับเงื่อนไขต่าง ๆ เช่น ให้ทุนไปศึกษาต่อในสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ทำให้สามารถนำกลับมาขอปรับเปลี่ยนตำแหน่ง หรือระดับให้สูงขึ้นได้ เป็นต้น ซึ่งการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการนี้จำเป็นจะต้องใช้เวลาการพัฒนาเนื่องจากจะต้องใช้ระยะเวลานานกว่าจะศึกษาจบ โดยอาจจะขอลาศึกษาต่อเต็มเวลา หรืออาจจะขอลาศึกษาต่อหลังเลิกงานหรือวันหยุดก็ได้

10. การฝึกงานและทำงานร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ เป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเจาะลึกในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยตรง ทั้งนี้องค์การอาจจะนำวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยให้ไปทำงานประกบร่วมกับผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งอาจจะเป็นภายในประเทศหรือต่างประเทศเพื่อให้เรียนรู้ถึงเทคนิคและวิธีการจากผู้เชี่ยวชาญนั้น เช่น พัฒนาบุคลากรของฝ่ายผลิต โดยส่งให้พนักงานเข้าร่วมฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญด้านการผลิตที่บริษัทแม่ในต่างประเทศ

11. การเพิ่มคุณค่าในงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงานให้สูงขึ้น โดยการมอบหมายงานที่ท้าทาย งานที่ยากขึ้น โดยเน้นให้เกิดทักษะการทำงานที่หลากหลาย (Multi-Skill) สามารถทำงานจากง่ายไปหายากได้ เช่น งานบันทึกข้อมูล - ตรวจสอบข้อมูล- วางแผนบริหารข้อมูล

12. การเพิ่มปริมาณงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มปริมาณหรือขอบเขตงานที่จะต้องรับผิดชอบให้มากขึ้น เพื่อป้องกันมิให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายกับงานที่ทำอยู่ ซึ่งพนักงานสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน เช่น

พนักงานได้รับมอบหมายงานให้ดูแลโครงการขายเพิ่มอีก 2 โครงการ ซึ่งเป็นโครงการขายในจังหวัด เชียงใหม่ เป็นต้น³²

อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์ ยังได้นำเสนอหลักการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้อีก 2 วิธี ดังนี้

1) หลักการพัฒนาในงานที่ปฏิบัติ (Job-Site Development Methods) เป็นการพัฒนาในงานที่ บุคคลทำ หรือองค์การที่บุคคลทำงานอยู่นั้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้แก่ การใช้พี่เลี้ยง (Coaching) การมอบหมายให้เป็นกรรมการ/การประชุม (Committee Assignments/meeting) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) ผู้ช่วยในตำแหน่ง (Assistant-To Positional) การพัฒนาออนไลน์ (Online Development) การประสานความร่วมมือกับมหาวิทยาลัย/ศูนย์พัฒนาบุคคล (Corporate University/Development Centers) องค์การเรียนรู้ (Learning Organization) เพื่อให้เกิดการพัฒนา ในงานอย่างแท้จริงและประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้บริหารต้องวางแผนและประสานงาน การพัฒนาด้วยวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง จริงใจและต่อเนื่อง

2) หลักการพัฒนานอกงานที่ ปฏิบัติ (Off-Site Development Methods) เป็นหลักการพัฒนานอกงานที่บุคคลทำหรือสถานที่อื่น ภายนอกองค์การ บุคคลสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาได้ตามโอกาสและความสมัครใจ วิธีการพัฒนา เหล่านี้ได้แก่ การเข้าเรียนในชั้นเรียน (Classroom Courses and Degree) การอบรมสร้างความสัมพันธ์ (Human Relations Training) การใช้สถานการณ์จำลอง (Simulations) ทักษะศึกษา (Sabbaticals) ทักษะศึกษา (Sabbaticals) การอบรมภาคสนาม (Outdoor Training³³ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล กล่าวไว้ว่า หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การจะครอบคลุมองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1) การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอยู่ใน ปัจจุบัน (Present job) เป้าหมาย คือ การยกระดับความรู้ความสามารถทักษะ ของพนักงานใน ขณะนั้น ให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น ๆ ได้ ซึ่งผู้ที่ผ่านการฝึกอบรมไปแล้วสามารถนำความรู้ไปใช้ ทันที

2) การศึกษา (Education) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง เพราะการให้การศึกษา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทักษะคิด ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุก ๆ ด้าน ให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต (Future job) เพื่อเตรียมพนักงานให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

3) การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน (Not focus on a job) แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ และพร้อมที่จะ ปฏิบัติงานกับองค์กรในอนาคต เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี รวมทั้งสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลง

³² อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์, Career Development in Practice (กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2550), 199-205.

³³ อาจารย์ ภูวิทย์พันธุ์, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์, 2551), 42.

ไปอย่างรวดเร็ว ถึงแม้ว่าองค์ประกอบข้างต้นต่างเป็นวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เหมือนกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความหมายของทั้ง 3 เรื่อง จะพบความแตกต่างในรายละเอียดและจุดเน้นบ่อยครั้งพบว่ามีการใช้คำบางคำรวมกัน คำที่เห็นเหมือนกันเสมอ³⁴ ในขณะที่พรชัย เจตมาทนต์กล่าวถึง หลักการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการสอนการอบรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่จะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเรียนรู้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ที่ค่อนข้างถาวรตามวัตถุประสงค์ของการอบรม โดยการฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดการเรียนรู้ จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ค่อนข้างถาวรไปตามวัตถุประสงค์ของการอบรม สัมมนาบุคลากร ดังนั้น หลักการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการสอนแต่ละอย่างย่อมจะเหมาะสมกับบางวิชา กับบางกลุ่ม บางระดับ อายุการศึกษา ช่วงระยะเวลา ฯลฯ ฉะนั้น ผู้สอนจึงต้องเลือกใช้เพื่อให้เกิดผลมากที่สุดเท่าที่จะทำได้มิใช่ว่าเคยใช้เคยสอนอย่างไร ได้ผลหรือไม่ได้ผล ก็ยังใช้วิธีเดิมหรือไม่ใช้วิธีใหม่ ๆ บ้างเลย เทคนิคการฝึกอบรมจึงมีความสำคัญต่อการถ่ายทอดความรู้ของวิทยากร และยังมีผลไปถึงการจูงใจ ให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพตรงตามวัตถุประสงค์ซึ่งที่นิยมปฏิบัติกันมีดังนี้ 1) การบรรยายหรือการสอน (Lecture) เป็นการสอนโดยอาศัยหลักความแตกต่างของความรู้โดยผู้บรรยายมีความรู้สูงกว่าผู้เข้ารับการบรรยาย ผู้อบรมมีความรู้้น้อย ผู้สอนถ่ายทอดให้ผู้รับการอบรมทางเดียว มีลักษณะการสอนบอกเล่า ทางวิชาการ สื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างเปลี่ยนแปลงความรู้สึกรู้จักคิด ความเชื่อเพื่อให้เกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการทฤษฎีโดยใช้การจูงใจความจริงเหตุผล หลักทฤษฎีและวิธีการต่าง ๆ โดยจะต้องมีเอกสารประกอบคำบรรยาย ตำรา การค้นคว้าการใช้ห้องสมุดด้วยจึงจะได้ผล 2) การประชุม (Meeting) การประชุมเป็นวิธีหนึ่งของการฝึกอบรมในหน่วยธุรกิจขนาดเล็กมักใช้การประชุมเป็นการอบรม เช่น ร้านจำหน่ายสินค้าอาหาร เครื่องดื่ม ฯลฯ มักจะใช้วิธีการประชุม เจ้าหน้าที่พนักงาน มีวิธีการทำงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับ มีอะไรก็มาพูดมาบอก ชี้แจงทำความเข้าใจ ในการประชุม ผู้จัดการมักเป็นประธานที่ประชุม หรือการอบรมนั้น ๆ เรื่องราวนโยบายใหม่ ๆ ก็จะมาพูดในที่ประชุม บางคนมีข้อเสนอแนะดี ๆ ก็จะมาปฏิบัติสรุปเป็นมติที่ประชุมที่ทุกคนต้องปฏิบัติแม้บางคนไม่เห็นด้วย ไม่เชื่อ แต่ก็ต้องปฏิบัติตาม เพราะมติที่ประชุมบังคับให้เขาต้องปฏิบัติตาม และเขามีส่วนรับรู้และเข้าประชุม 3) การอภิปราย (Leading Discussion) เป็นเทคนิคการอบรมเพื่อให้ความรู้โดยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของผู้เข้าร่วมอบรม สามารถแสดงความคิดเห็นเสรีข้อยุติเป็นประโยชน์ในการเพิ่มพูน ความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนการเรียนรู้ที่กว้างขวางตามวัตถุประสงค์และกรอบที่ 4) การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน (Panel Discussion) การอภิปรายที่มีผู้อภิปรายระหว่าง 3 - 4 คน รวมทั้งผู้นำอภิปรายคอยสรุปและเชื่อมโยงเรื่องราวของวิทยากรแต่ละคนให้ผู้ฟังเข้าใจดีขึ้น โดยวิทยากรจะออกความเห็นในหัวข้อเรื่องเดียวกัน แต่เป็น

³⁴ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2556), 56.

ความเห็นคนละทัศนะของแต่ละคนไป 5) การอภิปรายแบบซิมโปเซียม (Symposium) การอภิปรายแบบนี้คล้ายกับการอภิปรายหมู่ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน วิธีการคือทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอนม เช่น ถ้าพูดเรื่องอ้อย คนที่หนึ่งอาจพูดเรื่องพันธุ์อ้อย คนที่สองพูดเรื่องการปลูก คนที่สามพูดเรื่องการเก็บเกี่ยว เป็นต้น โดยมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) เป็นผู้คอยเชื่อมโยงและประสานเรื่อง ให้ผู้ฟังเข้าใจดีขึ้น 6) การฝึกอบรมแบบอื่น ๆ เช่น การประชุมผู้มีประสบการณ์หรือมีความรอบรู้ในสาขาต่าง ๆ (Conference) การประชุมทางวิชาการ (Institute) การประชุมระดับผู้นำหัวหน้า (Convention) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การประชุมซินดิเคต (Syndicate) การสัมมนา (Seminar) การตั้งเป็นคณะทำงาน (Working Group) การตั้งเป็นคณะกรรมกร (Colloquy) การศึกษาจากกรณี (Case Study) การอภิปรายกลุ่มย่อย (Group Discussion) การระดมความคิด (Brain Storming) ฯลฯ³⁵

จากแนวคิดของนักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าหลักการพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการอย่างเป็นระบบแบบต่อเนื่องมีขั้นตอนที่ชัดเจน ตรงกับความต้องการของบุคลากรเพื่อปรับปรุงพัฒนาตนเองให้เข้ากับหน่วยงานหรือองค์กรจะใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างความพึงพอใจให้บุคลากรสามารถสร้างประโยชน์โดยตรงต่อองค์กรหรือหน่วยงาน

เทคนิคการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) ถือเป็นหน้าที่หลักหน้าที่หนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เองเป็นหน้าที่หนึ่งทางด้านการบริหารองค์กร ดังนั้น การทำหน้าที่ทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ครบถ้วนสมบูรณ์ดีแล้วจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กรและหน่วยงาน รวมทั้งตัวผู้บริหารและตัวผู้ปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความสำคัญของวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อองค์กรและหน่วยงาน คือ การทำให้องค์กรได้ผลงานเพิ่มขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานมีความรู้ ทักษะและทัศนคติที่เหมาะสมกับงานสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ เมื่อกล่าวถึงวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คนทั่วไปมักเข้าใจว่าเป็นวิธีการและเทคนิคเดียวกับการฝึกอบรม (Training) แต่ตามความเป็นจริงแล้ว วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการและเทคนิคประเภทหนึ่งในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่านั้น ยังมีวิธีการและเทคนิคอื่น ๆ อีกที่สามารถจะนำมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

³⁵ พรชัย เจดามาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร (กรุงเทพฯ: สุภา, 2556), 43.

สนใจ ลักษณะ ทำการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนในลักษณะของกระบวนการ ซึ่งมีเทคนิคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สมบูรณ์จะประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การประเมินหาช่องว่าง ในการพัฒนา เป็นการประเมินความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ควรจะมีในแต่ละช่วงเวลา กับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่เกิดขึ้นจริงจากการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผลการเปรียบเทียบระหว่างความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่มี กับความรู้ ทักษะสมรรถนะ และทัศนคติที่ควรจะมีนี้ เรียกว่าช่องว่างในการพัฒนา ซึ่งถ้าหากมีวิธีการในการเสริมสร้างความรู้ ทักษะสมรรถนะ และทัศนคติเพื่อเชื่อมช่องว่างให้ตัดเทียมกันได้แล้ว จะเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ จากนั้นจะนำข้อมูลไปจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

2. กำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการสร้างการเรียนรู้ และ/หรือการพัฒนา จุดมุ่งหมายที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานก็คือ การทำให้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติของที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เท่าเทียมกับความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่องค์การคาดหวังว่าจะได้จากตัวผู้ปฏิบัติงาน และจะต้องเป็นความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่ช่วยให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นอาจต้องใช้วิธีการและเทคนิคที่แตกต่างกันในการที่จะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนให้เกิดความรู้ การพัฒนาทักษะ และการปรับเปลี่ยนทัศนคติ อย่างไรก็ตาม บางกรณีการจะสร้างความรู้ การพัฒนาทักษะ หรือปรับทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน อาจต้องใช้วิธีการและเทคนิคการพัฒนาหลาย ๆ วิธีการร่วมกันเพื่อทำให้เกิดการพัฒนาในสิ่งที่องค์การต้องการก็ได้ สำหรับวิธีการและเทคนิคในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานสามารถกระทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย ได้แก่

2.1. การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาด้วยตนเอง วิธีนี้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนต้องรับผิดชอบด้วยตัวเองที่จะพัฒนาตนเอง ดังนั้นตัวผู้ปฏิบัติงานเองจึงต้องเป็นผู้ที่มีหน้าที่วิเคราะห์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาด้วยตัวเอง อีกทั้งยังจะต้องเลือกวิธีการและเทคนิคการพัฒนาและประเมินผลหลังการพัฒนาด้วยตนเองอีกเช่นกัน อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความมั่นใจว่าตนเองสามารถที่จะพัฒนาตนเองได้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายไม่ว่าผู้บังคับบัญชา พี่เลี้ยง เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา (ถ้ามี) จะต้องให้การสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจะพัฒนาตนเองให้บรรลุเป้าหมายได้ อนึ่งหลักการที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาตนเองก็คือผู้ปฏิบัติงานจะต้องตระหนักว่าตนเองมี “ความรับผิดชอบ” ต่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จริงอยู่แม้ว่าตัวผู้ปฏิบัติงานเองอาจจะมีหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา และ/หรือพี่เลี้ยงคอยดูแลให้การพัฒนาพนักงานอยู่บ้างแล้วก็ตาม แต่ผู้ที่รับผิดชอบหลักในการพัฒนาที่แท้จริงก็คือ ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาตนเองนั้น บุคคลอาจเลือกใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้ 1) การเฝ้าสังเกตผู้อื่น 2) การอ่านหนังสือ 3) การสะท้อนสิ่งที่เรียนรู้ 4) การประเมินตนเอง และ 5) การสมมติสถานการณ์

ว่าตนเองได้เข้าไปอยู่ในตำแหน่งอื่น กิจกรรมเหล่านี้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจะเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสิ่งที่ต้องการจะเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของตน ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของกิจกรรมที่สามารถจะนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองได้ วิธีการพัฒนาตนเอง ควรดำเนินการดังนี้

- 1) จัดลำดับความสำคัญของงานแต่ละสิ่งที่พึงปฏิบัติตามลำดับความสำคัญก่อนหลังให้ชัดเจน อย่างไรก็ตาม ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะปรับเปลี่ยนลำดับความสำคัญที่ได้จัดไว้ใหม่ได้ตามความเหมาะสม หรืออาจจะตัดงานบางอย่างออกเมื่อมีความจำเป็น เช่น เมื่อมีขีดจำกัดในเรื่องของเวลาหรือเมื่อสถานการณ์ต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป
- 2) ใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ หรือเทคโนโลยีที่มีอยู่ในการบันทึกเหตุการณ์ที่คาดคะเนว่าน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต แผนปฏิบัติการที่จะต้องดำเนินการ กำหนดเวลาที่จะต้องส่งมอบงานให้แก่ผู้ที่สั่งการหรือมอบหมายงานลูกค้า และ/หรือผู้รับบริการ โดยเฉพาะวันที่ที่จะต้องปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จ
- 3) ประเมินค่าขอ ประเมินงาน และเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วพิจารณาว่าสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการทำงานขึ้นสำคัญที่ได้รับการสั่งการและมอบหมายงานมาหรือไม่ จากนั้นให้เลือกที่จะดำเนินการให้แล้วเสร็จตามความเหมาะสม
- 4) จัดวางวัสดุเครื่องใช้สำนักงาน เช่น คอมพิวเตอร์ แฟ้มเอกสาร/แฟ้มงาน ตลอดจนทรัพยากรอื่น ๆ ในที่ทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล
- 5) จัดระบบการใช้โทรศัพท์ E-Mail ให้ลงตัว เช่น จะใช้เฉพาะช่วงเช้าตอนเริ่มลงมือทำงานและช่วงใกล้งานเลิกตอนเย็น หรืออาจจัดเวลาสำหรับโทรศัพท์ E-Mail, การค้นข้อมูลในอินเทอร์เน็ต ไว้โดยเฉพาะช่วงใดช่วงหนึ่ง และควรมีระยะเวลาในการใช้ที่แน่นอน เช่น 30 นาที ในแต่ละวัน ทั้งนี้ เพื่อให้มีสมาธิและจิตใจจดจ่ออยู่กับงาน ซึ่งจะทำให้สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่องจนเสร็จสิ้น
- 6) การใช้โทรศัพท์นั้นแม้ว่าจะดีในแง่ของความเร็วและทันสมัยแต่ว่าการใช้โทรศัพท์ประจำเพื่อโดยไม่จำกัดเวลาจะทำให้เสียเวลาในการทำงานมาก ดังนั้นพนักงานควรจะใช้การฝากข้อความ (Voice Mail) จัดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-Mail) โทรสาร ในการติดต่อสื่อสารแทนการใช้โทรศัพท์ ทั้งนี้ เพื่อลดเวลาในการพูดคุยกันเป็นเวลานาน
- 7) ใช้สมุดบันทึกกิจกรรม/งานที่ได้ปฏิบัติ ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานให้สำเร็จ เวลาที่สูญเสียไปโดยไม่ได้ทำงานสาเหตุที่ทำให้เวลาสูญเสียไป ข้อมูลเหล่านี้เมื่อนำมาวิเคราะห์จะทำให้ทราบได้ว่ามีสิ่งใดบ้างที่มารบกวนหรือขัดจังหวะการทำงาน สิ่งรบกวนเหล่านั้นเกิดขึ้นบ่อยครั้งหรือไม่ จากนั้นให้หาวิธีการที่จะลดสิ่งรบกวนทั้งหลายทั้งปวง หรือกำจัดสิ่งรบกวนให้หมดสิ้นไป ซึ่งจะช่วยให้มีเวลาในการทำงานได้นานและต่อเนื่องมากขึ้นจนงานสำเร็จ
- 8) ค้นหารูปแบบที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน เช่น อาจกำหนดระยะเวลาที่งานชิ้นหนึ่งจะแล้วเสร็จ เวลาพัก เวลารับประทานอาหารกลางวัน และเปรียบเทียบการใช้เวลาในการทำงานให้สำเร็จกับเส้นแสดงพลังความสามารถในการปฏิบัติงานในแต่ละวัน
- 9) ศึกษา/ติดตาม/สำรวจอุปกรณ์และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ได้มีการสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาใหม่ และเป็นสิ่งที่จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการตารางการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น โดยจัดหามาใช้เพื่อเติมประสิทธิภาพในการทำงานไปพร้อมกับการลดเวลาที่สูญเสียไปโดยมิได้ทำงานให้ลุล่วงไป

2.2 การพัฒนาที่เข้าร่วมกับผู้อื่น วิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติด้วยวิธีการนี้นั้น พนักงานจำเป็นต้องขอความร่วมมือหรือความช่วยเหลือจากบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือผู้ที่ปฏิบัติงานคนอื่น ๆ ที่อยู่ในระดับเดียวกันกับตนได้ถ่ายทอดความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสมให้แก่ตัวผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดการพัฒนา สำหรับกิจกรรมในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานโดยการเข้าร่วมกับผู้อื่นนี้ได้แก่ การเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น การรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) อนึ่ง การพัฒนาที่เข้าร่วมกับผู้อื่นนี้ นอกจากจะเป็นการถ่ายทอดความรู้และทักษะโดยตรงแล้ว ยังมีผลพลอยได้ที่สำคัญอีกประการหนึ่งก็คือ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันเพิ่มขึ้นด้วย สำหรับตัวอย่างของการพัฒนาที่เข้าร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน มีดังนี้ 1) เมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าร่วมปฏิบัติงานในแผนงาน/โครงการใดโครงการหนึ่งแล้ว ให้ขอข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ผลงาน วิธีการแก้ไขปัญหาของตน เพื่อนำมาเรียนรู้และพัฒนาวิธีการผลงานหรือแนวทางแก้ไขปัญหาให้ดียิ่งขึ้นในอนาคต 2) สังเกตวิธีการทำงาน การพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน วิธีการแก้ไขปัญหาของทีมงาน คณะทำงาน เพื่อนร่วมงาน หรือหัวหน้างานคนอื่น ๆ ที่สามารถใช้เวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาจพบปะสนทนา พูดคุย อภิปราย แลกเปลี่ยนทัศนะกับบุคคลเหล่านั้น ถึงแนวคิด หลักการ และวิธีการปฏิบัติที่บุคคลเหล่านั้นใช้ในการทำงานให้สำเร็จ 3) เลือกที่จะเข้าร่วมโครงการ/แผนงานที่จะทำให้ได้ร่วมงานบุคคลอื่น ๆ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความสามารถพิเศษ หรือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกันนั้นผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องขอข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับทักษะในการบริหารเวลาของตัวเองเพื่อจะได้นำมาปรับปรุงการใช้เวลาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4) ทบทวนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และคำพรรณนาลักษณะงาน (Job Description) ซึ่งจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่การงาน เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อใช้เป็นรากฐานในการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน 5) ขอความช่วยเหลือจากบุคคลอื่นบ้างเป็นครั้งคราวเมื่อเกิดข้อจำกัดในเรื่องของเวลา ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจะอุทิศเวลาในการทำงานที่มีลำดับความสำคัญสูง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 6) ควรจะสอบถามบุคคลจากหน่วยงานอื่นหรือบุคคลที่มีความรู้ด้านอื่น ๆ ว่าบุคคลเหล่านั้นมีวิธีการจัดการกับสถานการณ์และอุปสรรคหรือปัญหาข้อขัดข้องต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันกับสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานเผชิญอยู่ว่ามีวิธีการทำอย่างไรจึงก้าวพ้นปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านั้นไปและสามารถทำงานได้สำเร็จ เพื่อที่จะได้นำมาใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

2.3. การรับมอบหมายงานอย่างมีเป้าหมาย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องการพัฒนาความรู้ ทักษะ ปรับทัศนคติ เกิดความมั่นใจว่าตนเองจะเกิดการพัฒนาที่ถูกต้อง เป็นการพัฒนาที่มีโครงสร้าง (Structure) และแนวทางการพัฒนาที่เป็นทางการ (Formal) มากยิ่งขึ้น ผู้ปฏิบัติงานสามารถที่จะขอให้ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายงานหรือให้โอกาสที่จะได้รับผิดชอบโครงการให้ตนเองได้ทำ

ได้รับผิดชอบ ทั้งนี้ เพราะงานหรือโครงการที่ผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายให้ตัวผู้ปฏิบัติงานได้ทำหรือรับผิดชอบนั้นจำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (งบประมาณ ระยะเวลา) และเป็นภาระหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานเองที่จะต้องใช้ทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งพนักงานอาจแสวงหาวิธีการดังกล่าวได้จากการปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาในเรื่องความคุ้มค่าและประโยชน์ที่องค์กร หน่วยงาน ทีมงาน หรือตัวผู้ปฏิบัติงานเองจะได้รับ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถเลือกวิธีการหรือแนวทางการพัฒนาที่ดีที่สุดร่วมกันสำหรับตัวอย่างของการรับมอบหมายงานอย่างมีเป้าหมายเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการเรียนรู้ เพิ่มพูนทักษะ และปรับทัศนคติได้อย่างสัมฤทธิ์ผล มีดังนี้ 1) แจกแจงงานหลักของผู้ปฏิบัติงานออกมาโดยอาจจำแนกออกเป็นงานย่อย ๆ จากนั้นให้ลองตั้งคำถามในแง่มุมต่าง ๆ กับทุก ๆ รายละเอียดของงาน คำตอบที่ได้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเลือกแนวทางและวิธีการที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มสูงขึ้น 2) อาสาสมัครเข้าร่วมเป็นคณะทำงานที่รับผิดชอบในการปรับปรุงกระบวนการงานของหน่วยงานหรือองค์กร 3) อาสาสมัครเข้าร่วมดำเนินโครงการของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร หรือภายนอกองค์กร ทั้งนี้ เพราะประสบการณ์จากการเข้าร่วมดำเนินโครงการจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มเติมมากขึ้น 4) เข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติต่าง ๆ ที่มีวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างทักษะในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้กับผู้เข้าร่วมประชุม 5) ผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องเรียนรู้ที่จะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการวางแผนการทำงาน การบริหารเวลา การวางแผน/โครงการ และการตรวจสอบความก้าวหน้าของงานตามที่กำหนดเป้าหมายและระยะเวลาไว้

2.4. การประชุมเชิงปฏิบัติการ ทุกครั้งที่องค์กรหรือหน่วยงานได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการย่อมต้องมีเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนอยู่แล้ว นอกจากนี้การประชุมเชิงปฏิบัติการยังมีเนื้อหาสาระที่สำคัญของหัวข้อ การประชุมเชิงปฏิบัติการอยู่ด้วย ดังนั้น ผู้ปฏิบัติงานอาจเลือกที่จะใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นวิธีการในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และการปรับทัศนคติของตนเองได้อีกวิธีหนึ่ง ถ้าผู้ปฏิบัติงานเลือกที่จะใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเพิ่มความรู้ พัฒนาทักษะ และปรับทัศนคติของตนแล้ว ผู้ปฏิบัติงานควรที่จะเลือกการประชุมเชิงปฏิบัติการที่มุ่งเน้นในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้ 1) วิธีการจัดแบ่งเวลา 2) การจัดลำดับความสำคัญของงาน 3) การพัฒนากลยุทธ์/ยุทธศาสตร์ที่ถูกต้อง เหมาะสม อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร 4) การระบุปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ การวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรคที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ 5) การระบุความจำเป็นในการวางแผน การพัฒนาแหล่งข้อมูล/สารสนเทศ การจัดทำเวลา/กำหนดการปฏิบัติงาน การลงมือปฏิบัติงาน และการจัดเตรียมวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาให้หมดสิ้นไป 6) การแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ 7) กลยุทธ์ในการปรับเปลี่ยนปัญหา/ภัยอุปสรรคให้กลายเป็นโอกาส (Opportunity) 8) การคิดหาวิธีการและแนวทางการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

2.5. การแนะนำหนังสือให้อ่าน วิธีการนี้ก็เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่สามารถจะนำมาใช้ในการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้เช่นกัน แต่วิธีนี้มีข้อจำกัดอยู่บ้าง ทั้งนี้ เพราะการอ่านหนังสือตามคำแนะนำ อาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เสริมสร้างความรู้เฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่งแต่เพียงอย่างเดียว อย่างไรก็ตาม การแนะนำหนังสือให้อ่านเป็นวิธีการพัฒนาที่ให้ผลทางด้านการพัฒนาทักษะและปรับทัศนคติค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีการอื่น ๆ ดังกล่าวข้างต้น

3. การนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงภายในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าเป็นการสูญเสียเปล่า เป็นอย่างยิ่ง ถ้าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนา ฝึกฝน หรือเรียนรู้ โดยเฉพาะความรู้ ทักษะ สมรรถนะ หรือทัศนคติแล้ว ไม่ได้นำไปใช้ในปฏิบัติงานอย่างจริงจัง การพัฒนาในลักษณะดังกล่าวไม่ถือว่าเป็นการพัฒนาที่ครบทั้งกระบวนการ ดังนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์อย่างบริบูรณ์ ควรที่ผู้ปฏิบัติงานจะได้ใช้ความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติใหม่ ๆ นำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง พร้อมกันนั้นควรจะต้องมีข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานด้วย อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะ สมรรถนะใหม่ ๆ ไปปรับใช้กับการทำงานจริงแล้ว ควรจะต้องทบทวนความรู้ และทักษะนั้น ๆ ว่าใช้ได้ผลจริงในทางปฏิบัติหรือไม่ มากน้อยเพียงใด ข้อมูลจากการทบทวนนี้ควรจะได้นำไปปรับปรุงการใช้ทักษะ ความรู้ สมรรถนะ ในด้านนั้น ๆ ในโอกาสต่อ ๆ ไปด้วย ทั้งนี้ เพราะทุกครั้งที่มีการปรับใช้ทักษะและความรู้ทั้งหลายทั้งปวง จะทำให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ทักษะใหม่ ๆ แก่ผู้ปฏิบัติงาน ฉะนั้นการปรับปรุงความรู้ ทักษะหลาย ๆ ครั้ง อย่างต่อเนื่องจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ดียิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถจะนำความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปใช้ในการทำงานได้อย่างจริงจัง ควรปฏิบัติตามแนวทางที่เป็นข้อเสนอแนะดังนี้

3.1. สร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนาไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดผลเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ วิธีการนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าสิ่งที่ตนเองได้รับการพัฒนามานั้น เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติจริงหรือไม่ การนำความรู้ ทักษะ มาปรับใช้ในการทำงานนี้ จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความชำนาญในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น สามารถจะใช้ความรู้ได้กว้างขวางขึ้น มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น วิธีการนี้จะช่วยไม่ให้ความรู้และทักษะที่ได้รับการพัฒนาสูญเปล่า

3.2. สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดความก้าวหน้า และการตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาตามลำดับ วิธีการนี้จะช่วยให้เกิดความมั่นใจได้ว่าผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการพัฒนาขึ้นจริง นอกจากนี้ยังจำเป็นต้องติดตามผล (Follow Up) ความก้าวหน้าของการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการที่จะทราบว่าผู้ปฏิบัติงานจะเกิดการพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติจริงหรือไม่ ควรจะต้องกำหนด “ตัวชี้วัดความก้าวหน้า” (Lead Indicators) ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ทราบว่าตนเองทำงานได้ดีเพียงใด เป็นไปตามที่องค์การมุ่งหวังหรือไม่

3.3. การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์และทำการวัดตามที่ได้ตกลงกันไว้ การสร้างข้อตกลงร่วมกันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรในเรื่องผลลัพธ์ (Outcomes) ในการ

ปฏิบัติงานนี้จะช่วยให้องค์กรได้ติดตาม ผลการนำความรู้และทักษะไปใช้ในการปฏิบัติจริงว่าได้ผลจริงหรือไม่เพียงใด คำนวณกับเวลาและค่าใช้จ่ายในการพัฒนาปฏิบัติงานหรือไม่ ในการวัดผลลัพธ์นี้ ถือได้ว่าเป็น “ตัวชี้วัดตาม” (Lag Indicators) ที่จะช่วยให้ทราบถึงผลกระทบของความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาขึ้นใหม่นี้ว่าได้บรรลุเป้าหมายของการพัฒนาหรือไม่ หรือผู้ปฏิบัติงานเองสามารถที่จะนำความรู้ ทักษะที่ได้รับการพัฒนาไปใช้ในการทำงานจริงได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด

3.4. เริ่มต้นจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ สมรรถนะ และทัศนคติที่พัฒนาได้ง่าย ๆ ก่อนเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานว่าตนเองสามารถที่จะพัฒนาได้ นำมาใช้เป็น โดยปกติแล้ว การพัฒนาความรู้ ทักษะสมรรถนะ ทัศนคติที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผลถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็น สำหรับสิ่งที่สำคัญก็คือ ทำอย่างไรจะให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาในสิ่งที่จำเป็นให้ประสบผลสำเร็จในทางปฏิบัตินั้น การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในระยะแรกนั้น ควรให้เขาได้รับการพัฒนาจนประสบความสำเร็จในระยะแรก ซึ่งจะทำให้เขาเกิดความมั่นใจและเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านอื่น ๆ หรือในระดับที่สูง ๆ ขึ้นไปได้

3.5. คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น และวางแผนแก้ไขหรือกำหนดมาตรการในการป้องกันไว้ล่วงหน้า สิ่งนี้จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง เกิดการเรียนรู้ได้เร็วมากขึ้น อย่างไรก็ตาม แม้ว่าองค์กรจะได้วางแผนการพัฒนาไว้เหมาะสมเพียงไรก็ตาม แต่เมื่อดำเนินการพัฒนา ผู้ปฏิบัติงานจริงอาจมีเหตุทำให้ต้องสะดุดหยุดยั้งได้ ถ้าหากว่าเผชิญกับปัญหาอุปสรรคหรือเกิดข้อขัดข้องต่าง ๆ เกิดขึ้น ดังนั้นการที่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึงปัญหาอุปสรรค พร้อมทั้งวางแผนแก้ไขไว้จะช่วยให้สามารถป้องกันหรือแก้ไขปัญหาได้ทันท่วงที ทำให้สามารถพัฒนาผู้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สามารถจะเสริมสร้างความรู้ให้เกิดแก่เขาได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้

3.6. ใช้โอกาสในการปรับความรู้ใหม่ไปใช้ในการปฏิบัติงานให้เป็นข้อได้เปรียบ (Opportunity) โดยนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน หนึ่ง การดำเนินการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานควรลดด้านอย่างต่อเนื่องตามลำดับ อาจต้องใช้เวลามากกว่าจะบรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ควรที่จะได้แสวงหาประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะสามารถมุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาได้ในเวลาเดียวกัน³⁶

³⁶ สมใจ ลักษณะ, การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน (กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552), 28-34.

จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล กล่าวถึง เทคนิควิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษา ในการพัฒนาทรัพยากรบุคลากรทางการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากรและองค์การ การพัฒนาในขณะปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานถือว่ามีสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การเนื่องจากการพัฒนาบุคคลที่ตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) ด้านความรู้ (Knowledge) ซึ่งหมายถึง การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เกิดการเรียนรู้ ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้น ควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ 2) ด้านทักษะ (Skill) หมายถึง การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝน และปฏิบัติบ่อย ๆ จนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น หากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้น จะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิมทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้น และ 3) ด้านทัศนคติ (Attitude) หมายถึง การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ คิดเชิงบวก ซึ่งคนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันก็ได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์การใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพ ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์การให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่าบุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่น การพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกรักคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการ (Service Mind) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง การปรับวิธีการทำงานเป็นแบบชีวิตดิจิทัล (Digital Life) รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันเพื่อ มุ่งสู่การพัฒนาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้³⁷

³⁷ จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, **บริหารคนเหนือตำรา** (กรุงเทพฯ: กรุงเทพฯธุรกิจ Bizbook, 2553), 15.

Dessler (เดสเลอร์) กล่าวว่า การที่ผู้รับการพัฒนาได้เรียนรู้เทคนิควิธีการทำงานจนเกิดทักษะมีความชำนาญจากการได้ฝึกหรือทดลองปฏิบัติรวมทั้งอาจได้รับการถ่ายทอดจากผู้บริหารหรือพี่เลี้ยงไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานจริงซึ่งอาจรวมทั้งการหมุนเวียนงานให้บุคลากรได้ปฏิบัติเพื่อเรียนรู้และพัฒนางานใหม่ ๆ ด้วย นับว่าเป็นวิธีที่ใช้กันอยู่มากกว่าวิธีอื่น ๆ แต่ไม่ได้มีการจัดทำกันอย่างเป็นระบบ เพราะมีลักษณะเป็นวิธีการทดลองปฏิบัติงานมากกว่าการพัฒนาอย่างจริงจัง การพัฒนาในขณะที่ปฏิบัติงานที่นิยมใช้กันอยู่มี 3 วิธี ดังนี้ 1) การสอนงาน เป็นกระบวนการในการสร้างองค์ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเชี่ยวชาญชำนาญงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้เกิดขึ้นภายใต้บรรยากาศความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียนที่เหมาะสมและเชื่อมต่อการเรียนรู้ และการฝึกฝนความชำนาญเชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ โดยผู้สอนจะทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยชี้แนะในการกำหนดเป้าหมายและระดับขีดความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่ผู้เรียนว่าเมื่อสอนงานไปแล้วจะทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานอะไรบ้าง อย่างไร และจะใช้เวลานานเท่าใด โดยเปรียบเทียบกับพื้นฐานเดิมที่ผู้เรียนมีอยู่เกี่ยวกับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานนั้น ๆ ซึ่งโดยปกติมักเป็นการสอนแนะกันแบบตัวต่อตัวหรืออาจเป็นการสอนกันเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ก็ได้ 2) ระบบพี่เลี้ยง จัดให้ผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานหรือที่มักเรียกกันว่ารุ่นพี่ คอยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือบุคลากรที่เข้ามาใหม่เพื่อให้มีทักษะในการทำงานตลอดจนเรียนรู้วัฒนธรรมองค์การ 3) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน เป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ต้องการบุคลากรเรียนรู้จากการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งมักเป็นการประชุมร่วมกันในกลุ่มงาน ร่วมกันคิดวิเคราะห์หรืออาจกล่าวได้ว่า การสอนงานเป็นเรื่องของการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติงานจริง ภายใต้การกำกับดูแลช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานหรือพี่เลี้ยงในหน่วยงานที่มีความชำนาญสูงกว่า

นอกจากนี้การฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนางานก็ได้ หรือการพัฒนาผ่านระบบสื่อทางไกล ที่นิยมกันมีอยู่ 4 วิธี ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในห้องหรือในชั้นเรียน เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีวิทยากรหรือสอนและผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีปฏิสัมพันธ์กันโดยตรงในการถ่ายทอดความรู้โดยใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ เช่น การบรรยาย การฝึกปฏิบัติ การอภิปรายกรณีศึกษา เป็นต้น ถ้าต้องการให้มีประสิทธิภาพสูงวิทยากรต้องเน้น การสร้างประสบการณ์และความเหมาะสมกับสภาพการณ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ข้อดีอีกประการหนึ่งของ การฝึกอบรมในห้องก็คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะรู้สึกได้รับความอบอุ่นใกล้ชิดซิดเป็นกันเอง และเมื่อเกิดปัญหาจะสามารถซักถามวิทยากรได้โดยตรงทันที 2) การฝึกอบรมทางไกล (Distance Training) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ผู้รับการฝึกอบรมไม่ต้องไปเข้ารับฟังการบรรยายในชั้นเรียน เป็นการเรียนรู้ในสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเองอย่างอิสระ กระบวนการฝึกอบรมมีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลา สถานที่ โดยคำนึงถึงความสะดวกของผู้เรียนเป็นหลัก รูปแบบการฝึกอบรมจะใช้สื่อการเรียนประเภทต่าง ๆ แทนวิทยากร เช่น สิ่งพิมพ์ เอกสาร สื่อทางวิทยุ สื่อทางโทรทัศน์ และสื่อโสตทัศนูปกรณ์ประเภทอื่น ๆ รวมทั้งการพบ

กลุ่มโดยมีวิทยากรทบทวนให้ความรู้ อภิปรายแลกเปลี่ยนประสบการณ์ หรือตอบปัญหาพร้อมทั้งสอนเสริมเป็นครั้งคราว ในปัจจุบันนิยมกันมากคือการเรียนรู้ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตเพราะรวดเร็วและสามารถโต้ตอบสื่อสารระบบสองทาง 3) การศึกษาดูงาน เป็นวิธีการพัฒนารูปแบบหนึ่งที่ยอดนิยมในวงการศึกษา ซึ่งจะจัดให้ศึกษาดูงานหน่วยงานที่เป็นต้นแบบ หรือมีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) ในการบริหารและการจัดการเรียนการสอน โดยการจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงานหรือวิธีการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ๆ ที่มีการบริหารจัดการแนวใหม่หรือเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัย เพื่อให้ผู้ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจในเทคนิคและวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ไปเยี่ยมชมดูงาน และเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรง ทั้งยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนและสอบถามความรู้ต่าง ๆ อันอาจนำมาใช้ปรับปรุงการทำงานและเกิดประโยชน์ในหน่วยงานต่อไป 4) การศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมยังสถาบันการศึกษาทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อให้ได้ความรู้เพิ่มขึ้น ได้วุฒิบัตรสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อการปฏิบัติงาน และเงินเดือนและความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นด้วย

การพัฒนาตนเอง (Self Development) การพัฒนาบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการทำงานส่วนใหญ่แล้วจะมาจากแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในตนเอง ซึ่งเป็นแรงขับในตัวตน บวกกับการสนับสนุนจากหน่วยงานและครอบครัว ดังนั้น การพัฒนาบุคคลจะประสบความสำเร็จอย่างยิ่งหากผู้ที่ได้รับการพัฒนามีความสนใจใฝ่พัฒนาและพยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับวิธีการพัฒนาตนเองนั้น อาจทำได้มากมายหลายวิธีโดยขึ้นอยู่กับเวลา โอกาสความถนัด และความสนใจของผู้ปฏิบัติงานเอง การพัฒนาตนเองมีดังนี้คือ 1) ศึกษาค้นคว้าหาความรู้จากหนังสือหรือเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่องานของตนเอง ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ ทั้งกับความก้าวหน้าอยู่เสมอ 2) ศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย แผนงาน โครงการของหน่วยงานเพื่อนำมาจัดทำแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ชัดเจนเพื่อให้การทำงานสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์และความคิดเห็นกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้เกี่ยวข้อง 4) การติดตามข้อมูลข่าวสารและเหตุการณ์สำคัญ ทั้งภายในและนอกประเทศเพื่อเป็นการเปิดมุมมองใหม่ ๆ ของตน โดยเฉพาะข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งเป็นข้อมูลที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์ จนมีการกล่าวกันว่า เพียงแค่ข้ามคืนข้อมูลเหล่านั้นจะเก่าในทันใด นอกจากนี้เป็นสมาชิกของสมาคมทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจบางแห่งเพื่อให้ได้มาซึ่งข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องราวทางวิชาการ ก็ยังมีความจำเป็นเช่นเดียวกัน หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น³⁸

³⁸ G. A. Dessler, **Framework for Human Resource Management**, 6th ed. (Indochina: Pearson Education Indochina, 2011), 29-30.

จากเทคนิคการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการได้ให้ไว้ ผู้วิจัยสรุปเทคนิคการพัฒนาบุคลากรว่ามีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบก็มีคุณสมบัติแตกต่างกันไปและกระบวนการที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาต่างกัน ขึ้นอยู่กับการเลือกแต่ละรูปแบบนำไปใช้ให้เหมาะสมตามบริบทของโรงเรียน และปัจจัยหลาย ๆ อย่างโรงเรียนสามารถนำรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแบบต่าง ๆ นำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับปัจจัยต่าง ๆ และสถานการณ์ปัจจุบัน

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่ผู้บริหารควรจัดทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น รวมทั้งยึดหลักความถูกต้องของผู้รับการพัฒนาคำนึงถึงความต้องการและแก้ปัญหาและภาวะความเป็นอยู่ของท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้มีส่วนร่วมวางแผนในการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงกระบวนการของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ดังที่มีผู้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

แคสเตเตอร์ (Cattetter) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ 1) การวางแผน (planning) มีองค์ประกอบ คือ การกำหนดเป้าหมาย (goals) การกำหนดความต้องการ (determine need) การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร (refine objective) และการกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร (establish roles) 2) การบริหารแผน ต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (organize) คือ การคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (select trainee) การพัฒนาผู้เข้ารับการอบรม (develop trainers) การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (devise program content) การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร (choose methods and media) และการกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (assign facility) 3) การปฏิบัติตามแผน (operation) และ 4) การประเมินผล (evaluation)³⁹

บิชอป (Bishod) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ 1) ความต้องการ (need) การหาความต้องการการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมครู อาจารย์ให้สนใจในการพัฒนาตนเอง 2) การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (diagnosis and analysis) เป็นการพิจารณาตามสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครู อาจารย์โดยส่วนรวม 3) การพัฒนา (development) เป็นการแสวงหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขตามต้องการของครู อาจารย์ โดยการจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน ด้วยวิธีการต่าง ๆ

³⁹ William B. Cattetter, **The personnel Function in Education Administration** (New York: Macmillian Publishing Co., Inc., 1976), 181.

4) ความเป็นไปได้ (validation) ความเป็นไปได้ของโครงการเป็นการศึกษาเพื่อให้โครงการดำเนินเป็นไปได้อย่างดี 5) การนำไปใช้ (implementation) เป็นการนำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรม ในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถจัดทำได้ด้วยตนเอง 6) การประเมินผล (evaluation) เป็นการประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป⁴⁰

แวร์เนอร์ และ แฮร์ริส (Werner and Harris) ได้ให้ความเห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ต้องการในการจัดลำดับความสำคัญตามความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นอย่างจริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากรในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ต้องมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ฉะนั้นความต้องการในการพัฒนาบุคลากรจึงรวมถึงความต้องการ 4 ประการ คือ 1) ความต้องการที่เกิดจากปัญหาหรือบกพร่องในการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการที่เป็นประชาธิปไตยหรือความต้องการส่วนตัวของบุคลากร 3) ความต้องการที่เกิดจากองค์ประกอบหรือสภาพการณ์ที่จะช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 4) ความต้องการที่เกิดจากการวิเคราะห์ค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นได้แก่ ความท้าทายใหม่ๆ ของงาน การออกกฎหมายใหม่ และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารและผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่าง ๆ ที่เป็นสิ่งบอกเหตุที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหาความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจทำได้โดยการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้มีการพัฒนาบุคลากร ในประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งในส่วนบุคลากรและในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรในแต่ละครั้งโดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อน นอกจากนี้การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรสิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของ

⁴⁰ Leslie J. Bishod, **Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures** (Boston: Allyn and Bacon, 1976), 4-8.

บุคลากร ซึ่งแบ่งระดับ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2. การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากรงบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้โดย

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรสามารถประเมินได้ว่าการพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จหรือไม่ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เช่น การมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น คุณลักษณะของผลงานที่ยอมรับ ทั้งนี้ การเขียนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ควรเขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณ และคุณภาพ โดยมีหลักในการเขียนวัตถุประสงค์ คือเขียนด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา เขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วน เขียนให้เจาะจงเป็นจริง บรรลุได้ วัดได้ มีกรอบเวลา และไม่ควรรเขียนหลายข้อเกินไป

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร

3.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และสื่อทัศนูปกรณ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษาจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัดและได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

3.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาบุคลากร การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรหลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมคือ มีความรู้ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะในการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม กรณีที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกโดยพิจารณาในประเด็นต่อไปนี้ ราคาหรือค่าใช้จ่ายของหลักสูตร

ชื่อเสียง วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริง หลังจากการพัฒนาบุคลากร ผลลัพธ์ที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.5 การเลือกวิธีการในการพัฒนาบุคลากรมี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้น แล้วคือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นโค้ชและการเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป แล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่มีข้อดีกว่าการศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่ายเพราะบุคลากรได้ใช้สถานที่และสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่ายเพราะไม่ต้องใช้วัสดุ/อุปกรณ์อื่นที่ซื้อหาเพิ่มเติมแต่อย่างไร ส่วนการศึกษานอกงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้ นอกสถานที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิค คือ การบรรยาย การอภิปราย การใช้สื่อดิจิทัลประกอบประกอบการบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวีดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการถ่ายทอดวีดีโอ หรือถ่ายทอดผ่านดาวเทียม การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงพฤติกรรมที่เป็นแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และสุดท้ายคือการศึกษารเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นการพัฒนาบุคลากร โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเทอร์เน็ต

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินที่น่าพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร โดยการสอบถามถึงความรู้สึกหรือความชอบของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่ เพียงไรการประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าบุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน โดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้ได้อย่างเต็มที่ ซึ่งแรงจูงใจและอุปสรรคที่ต้องฟันฝ่า เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยแก่บุคลากรที่มีความก้าวหน้าในการใช้ประโยชน์จากความรู้ ขยายผลการนำความรู้ใหม่มาใช้ประโยชน์ไปยังบุคลากรอื่น ๆ และ

ทดสอบความสามารถของบุคลากร การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาบุคลากรช่วยพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากร หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ เพียงไร ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ยังสามารถประเมินโดยตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพอใจของบุคลากร อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่อจำนวนบุคลากร อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตรา บุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด⁴¹

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการและองค์กรต่าง ๆ ได้ให้ไว้ ผู้วิจัยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายวิธี ดังนั้นในการเลือกกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรภายในสถานศึกษาควรเลือกให้เหมาะสมและสอดคล้องกับปัญหาลักษณะของงานในสถานศึกษาเพื่อประโยชน์โดยตรงที่ผู้รับการพัฒนาและเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรนั้นได้รับประสิทธิภาพสูงสุด

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย กล่าวถึง กระบวนการจิตวิทยาการเรียนรู้กับวิธีการและเทคนิคการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การที่บุคคลเข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติที่เหมาะสมกับ การปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จนั้น วิทยากรและผู้รับการพัฒนาจะต้องมีความเข้าใจและร่วมมือระหว่างกัน กล่าวคือ วิทยากรต้องมีความตั้งใจและเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการพัฒนาที่เหมาะสมที่จะถ่ายทอดความรู้ ทักษะที่ตนเองมีไปให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาในขณะเดียวกันผู้เข้ารับการพัฒนาเองก็จะต้องมีความพร้อมที่จะรับรู้กระตือรือร้นที่จะฝึกฝนทักษะใหม่ และเปิดใจให้กว้างพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนทัศนคติ อย่างไรก็ตาม การพัฒนาผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ หรือไม่ทั้งวิทยากรผู้ให้การพัฒนาและบุคคลผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องสนใจในจิตวิทยาการเรียนรู้ ซึ่งมีสาระสำคัญโดยสรุปดังนี้ การเรียนรู้เป็นที่เข้าใจตรงกันแล้วว่า “การเรียนรู้” หมายถึง การศึกษาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจหรือมีความชำนาญการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือสิ่งใดสิ่งหนึ่งส่วนคำว่า “รู้” หมายถึง การแจ้งกระจ่างเข้าใจเมื่อนำคำทั้ง 2 มารวมกันแล้วการเรียนรู้จะหมายถึง “การได้ ศึกษาจนเกิดความรู้ความเข้าใจและมีความชำนาญสามารถทำได้ทำเป็นทำให้งานเกิดผลสำเร็จได้” อนึ่ง การเรียนรู้ของบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่งนั้น อาจเกิดจากการที่บุคคลได้เรียนรู้ด้วยตนเองหรืออาจให้บุคคลอื่น ๆ เช่น วิทยากรช่วยสอนให้ก็ได้ กล่าวคือ มีคนช่วยบอกเล่าวิชาความรู้ให้หรืออาจจะแสดง/สาธิต โดยทำให้เห็นเป็นตัวอย่างก็ได้ องค์ประกอบของการเรียนรู้การเรียนรู้จะเกิดขึ้นโดยสมบูรณ์ได้จะต้องมีองค์ประกอบ ที่สำคัญอย่างน้อย 3 ส่วนได้แก่ 1) เนื้อหาความรู้ 2) สิ่งที่ทำให้รู้ และ

⁴¹ R. L. Desimone, J. M. Werner and D. M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002), 127.

3) ผู้เรียนรู้การเรียนรู้ของบุคคลจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ แหล่งความรู้ เนื้อหาความรู้ และผู้เรียนรู้โดยแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญดังนี้ แหล่งความรู้ หมายถึง ต้นกำเนิดของการให้ความรู้หรือทักษะแก่ผู้เข้ารับการศึกษา แหล่งความรู้ได้แก่ผู้ให้ความรู้ สื่อประเภทต่าง ๆ และเหตุการณ์หรือสิ่งปรากฏทำให้ผู้เข้ารับการศึกษาได้ประสบพบเห็นและเกิดการเรียนรู้ในส่วน of เนื้อหาความรู้ หมายถึง ประเด็นสาระสำคัญที่ผู้เข้ารับการศึกษาได้รับจากแหล่ง ความรู้ เนื้อหาความรู้ อาจเกิดจากการคิดวิเคราะห์และบูรณาการองค์ความรู้ของผู้รู้ทั้งหลาย หรือผู้เข้ารับการศึกษา มองได้สังเกตฝึกฝนปฏิบัติจนเกิดการเรียนรู้จดจำได้ดีเข้าใจดีและสามารถนำมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว ในส่วนของผู้เรียนรู้ หมายถึง ผู้เรียน ผู้ฝึกหัด ผู้ปฏิบัติเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจสามารถปฏิบัติงานได้เป็นผลสำเร็จ⁴²

ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

ความเจริญเติบโตของทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคลในการพัฒนาองค์การต้องมี ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นกระบวนการพัฒนาให้ดำเนินการไปได้ จากการจำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวความคิดต่าง ๆ ดังกล่าว ดังนั้น เพื่อความครอบคลุมขอบเขตการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงได้จัดแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงการ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้ โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติ มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความ คาดหวัง

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับงานในอนาคต โดยเตรียมบุคลากรเพื่องานที่ไม่ใช่งานปัจจุบัน หรือเพื่อเลื่อนตำแหน่งบุคลากร เป็นการ ลงทุนระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งแล้วแต่วัตถุประสงค์ของ องค์การนั้น ๆ การลงทุนในการให้ การศึกษาให้กับบุคลากรอาจไม่ได้ผลตอบแทนให้กับองค์การ และ อาจเป็นการลงทุนที่สูญเปล่าก็ได้ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต วัตถุประสงค์สำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา ก็เพื่อ การวางแผนกำลังคน (Work For Planning) ที่จัดเตรียมไว้ในอนาคต จัดเตรียมการวางแผนอาชีพ (Career Planning) ให้กับบุคลากรเพื่อสับเปลี่ยนหน้าที่ในอนาคต เพื่อการเตรียมการทดแทน

⁴² เฉลิมพงษ์ มีสมนัย, “การวางแผนกลยุทธ์,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556), 187-189.

(Preparing Replacement) บุคลากรที่โยกย้ายจึงอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการให้การศึกษาเป็น การจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพ และเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล ซึ่งประกอบด้วยการศึกษา เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน (Remedial Education) การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ (Qualifying Education) และการศึกษา ต่อเนื่อง (Continuing Education) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษา อาจจะทำให้ได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนา โดย การศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใด ขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กร อย่างไรก็ตาม การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของ องค์กร จึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการ พัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถ ทดลองปฏิบัติงานจริง (Probation) และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วยความรู้ในเชิงการจัดการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ และหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนา วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้แก่ องค์กรมากยิ่งขึ้นการฝึกอบรมเป็น กระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และก่อให้เกิดผลสำเร็จ บรรลุผลตาม เป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้การฝึกอบรมยังเป็นสิ่งที่เสริมสร้าง ทักษะความชำนาญในการ ปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพ ของทรัพยากรมนุษย์ให้ สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์ การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ของ องค์กรเป็นรายบุคคล ให้ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถ ไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลง ขององค์กรได้การพัฒนาปัจเจกบุคคลเป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร การพัฒนา ปัจเจกบุคคลเป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาศายอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย การพัฒนาศายอาชีพเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ที่เน้นการเตรียมความพร้อมและ สร้างโอกาสให้กับทรัพยากรมนุษย์อาชีพ คือ ตำแหน่งที่บุคคลครองไปตลอดชีวิตการทำงานบุคคลยึด อาชีพก็เพราะต้องการสร้างความพึงพอใจให้กับตนเอง การได้ทำงานในเวลาหนึ่งเป็นการตอบสนอง ความต้องการหลายด้าน ปัจจัยที่มีผลต่อการ เลือกอชีพของทรัพยากรมนุษย์

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร ปัจจุบันองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เช่น การจัดขนาดขององค์กรใหม่ (Rightsizing) การจัดการคุณภาพทั้งองค์กร (Total Quality Management) การแตกสายงาน (Diversity) การปรับรื้อระบบ (Reengineering) และการลดขนาดองค์กร (Downsizing) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรต้องมีการพัฒนาองค์กร (Organizational Development) การพัฒนาองค์กรมีหลักการพื้นฐานที่สำคัญคือการช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถปรับตัว ตามการเปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะ ทักษะ การปฏิบัติงานของบุคคลในกลุ่มต่าง ๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความ เจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพ และในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะ ยาวและต่อเนื่อง เพื่อแก้ปัญหาบุคลากร และองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบ วิธีการที่ผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนา

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง ทรัพยากรมนุษย์แต่ละบุคคล ในองค์กรสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่มีที่สิ้นสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยองค์กรอาจยังไม่เพียงพอ เพราะองค์กรมีขีดจำกัดในด้านทรัพยากรและเวลา อย่างไรก็ตาม ความเป็นมนุษย์ของทรัพยากรมนุษย์ต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมปัจจุบันได้อย่างมีความสุข โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรและทรัพยากรของชาติ ต้องมีความรู้ทันต่อ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ที่ขาดการพัฒนาตนเอง จะไม่สามารถรองรับตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในองค์กรได้ในระยะยาว เพราะขาดความรู้ ความสามารถ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่การเจริญเติบโตในภาวะการแข่งขันที่รุนแรงได้ อย่างไรก็ตาม เป็นหน้าที่ขององค์กร ที่จะต้องสนับสนุน ผลักดันให้ทรัพยากรมนุษย์ได้มีการพัฒนาตนเองด้วยการให้ข้อมูลข่าวสาร เช่น จัดให้มีมุมข้อมูลข่าวสารในองค์กรเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ได้รับข่าวสารอย่างต่อเนื่อง สนับสนุน ให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้พัฒนาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยการเข้าศึกษาอบรมในระบบ การศึกษาทางไกลและการศึกษานอกระบบตลอดจนการศึกษาตามอัธยาศัย รวมทั้งฝึกให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีความคิดสร้างสรรค์ มีการค้นคว้านวัตกรรมใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยไม่หยุดยั้ง การพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงานให้กับตนเอง ⁴³

⁴³ เซาว์ โรจนแสง, เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7, (นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554), 38-42.

พีรญา ตั้งสกุล กล่าวถึง ประเภทเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร จากกระแสการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงทำให้ผู้บังคับบัญชามีความปรารถนาที่จะพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้น การประเมินช่องว่างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำ ขึ้นเป็นประจำทุกปีอย่างน้อยปีละครั้ง ด้วยการวิเคราะห์ว่าอะไรคือจุดแข็งและจุดอ่อนของ พนักงานเครื่องมือการพัฒนาบุคลากร (Development Tools) จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) การฝึกอบรมในห้องเรียน (Classroom Training) 2) เครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การฝึกอบรมในห้องเรียน (Non Classroom-Training) ได้แก่ การสอนงาน การฝึกอบรมในขณะทำงาน โปรแกรมพี่เลี้ยง การเพิ่มคุณค่าในงาน การเพิ่มปริมาณงาน การมอบหมายโครงการ การหมุนเวียนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การติดตาม/สังเกต การทำกิจกรรม การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเป็นวิทยากรภายใน การดูงานนอกสถานที่ การให้ข้อมูลป้อนกลับ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง/คู่เปรียบเทียบ การประชุม/สัมมนา และการให้ทุนการศึกษา⁴⁴

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์การและพัฒนาบุคลากรที่สำคัญคือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบุคลากร ถ้าวองค์การหรือหน่วยงานใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบงาน องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงานและพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์การ หน่วยงาน ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น จากการศึกษาของนักบริหารองค์การหลายท่าน ได้ให้แนวความคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์การหน่วยงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์การ หน่วยงานมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้น้อยลง ช่วยให้ระบบการทำงานวิธีการปฏิบัติงานขององค์การหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์การ หน่วยงานน้อยลง ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัตถุอุปกรณ์และ Technology สมัยใหม่ มาใช้ในองค์การและหน่วยงานเพิ่มขึ้น และช่วยให้

⁴⁴ พีรญา ตั้งสกุล, “แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริการ ส่วนตำบลพระครู อำเภอมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์” (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), 48.

บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงานไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์กร โดยมีต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับบุคลากรเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีแก่บุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรพัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการงาน ทักษะ ทักษะ ฯลฯ เสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในหมู่บุคลากร และผู้บริหารองค์กร เสริมสร้างระเบียบ วินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน สร้างความรู้สึกสำนึกการผูกพันในหมู่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารองค์กร ขจัดปัญหาการขาดงาน และไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากร

3. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา สามารถพัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานาน และคนใหม่ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลงแนวทางปรับปรุงตัวบุคลากร ช่วยให้เกิดทักษะ ความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน พัฒนานิสัย ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากรช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่แสดงออกในการสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความก้าวหน้า ทันท่วงทีกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากรก่อให้เกิดแรงจูงใจ ขวัญ ที่คิดเสมอว่าองค์กรไม่ทอดทิ้ง ยังหวังดีต่อเขา เขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงานเป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยาการข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ระดับกรมกองสร้างความสัมพันธ์ขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจหรือแก้ไม่ได้ เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องาน วิชาการ และคนได้ดีขึ้นมีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรึษาปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุมทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์ ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อนหาความสนุกสนานให้กับชีวิต ได้เที่ยวเตร่รู้จักสถานที่ที่มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น อาจมีโอกาสดำเนินระดับตำแหน่งมากขึ้นและได้มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

4. ประโยชน์กับหน่วยงานองค์กร ก่อให้เกิดผลผลิตที่ดีแก่องค์กรทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร จากความคิดทักษะที่ได้รับจากการอบรมการพัฒนาคนเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ขององค์กร คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการพัฒนาแผนกของตนพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งง่ายขึ้น ได้คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์กรทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสเท่าๆกับคนใหม่ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และสัมพันธภาพในหน่วยงานโอกาสจะดึงคนมาร่วมงานมากขึ้น คนได้รับการพัฒนา กลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกันโอกาสที่จะมีกำไรมากกว่าขาดทุน ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก ทุกคนจะทำงานดีเพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบายวัตถุประสงค์ สิ่งที่เขาได้มาเขาจะมาปรับปรุง

สิ่งแวดล้อมบรรยากาศการทำงานได้ดีกว่าเกิดของใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้าและทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใส องค์กรเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง โอกาส ภาระงาน ลาป่วย ลาหนึ่งงาน มีน้อยลง เพราะเกรงจะกระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้นและประเทศชาติจะมีคนที่มีคุณภาพ ความอิจฉาริษยาการกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมมาพิจารณา ทั้งนี้ทุกคนเป็นคนที่มีความดีจึงจะได้รับการสนับสนุน⁴⁵

ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยทั่วไป ผู้บริหารองค์กรมักจะพิจารณาในด้านคุณประโยชน์ ในการที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรโดยรวมทั้งองค์กรหรือเฉพาะหน่วยงาน นอกจากนั้นยังมองว่า ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะเป็นประโยชน์ในด้านการปรับปรุง การจูงใจ การเพิ่มผลผลิต คุณภาพของงาน ความพึงพอใจ ทำทำงานเป็นทีม และการแก้ปัญหาข้อ ขัดแย้ง ซึ่งในทางปฏิบัติ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งส่วนที่เป็นประโยชน์และส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ในส่วนที่เป็นปัญหาอุปสรรค ผู้บริหารจำเป็นต้องทำความเข้าใจและหาปัญหาให้ได้ว่า ปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คืออะไร เพื่อการเตรียมความพร้อมและหาแนวทาง ในการแก้ปัญหา ที่อาจเกิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารองค์กรต้องหาแนวทางในการ ปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรดำเนินการ ต่อไปโดยไม่มีปัญหาอุปสรรค หรือมีปัญหาอุปสรรคน้อยที่สุด ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญอาจกล่าวได้โดยสรุปอย่างกว้าง ๆ ได้ดังนี้

1. ปัญหาการธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในองค์กรให้นานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำทนายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

2. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าและทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลาและเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างทรัพยากรมนุษย์เท่ากับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่มักเกิดจากทรัพยากรมนุษย์รุ่นเก่าไม่สามารถตามทรัพยากรมนุษย์

⁴⁵ กัลยารัตน์ ธีรธนชัยกุล, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2556), 212.

รุ่นใหม่ได้ทันซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมกับทรัพยากรมนุษย์รุ่นใหม่ได้

3. ปัญหาการขาดประสิทธิภาพในการทำงาน และไม่พึงพอใจในงานที่ทำอันเนื่องมาจากการมีความสามารถสูงเกินความจำเป็นที่จะใช้ในการปฏิบัติงาน จึงเป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเกิดความเบื่อหน่ายและไม่พอใจกับงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

4. ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม และขาดบรรยากาศในการทำงาน ในบางองค์การอาจจัดโครงสร้างองค์การที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชิงซ้ำซ้อนผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอน เป็นเหตุให้ทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง

5. ปัญหาการขยายตัวของธุรกิจที่รวดเร็ว จนทำให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์การไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลง แม้้องค์การจะมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรใน รูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่องก็ตาม

6. ปัญหาด้านการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ไม่ยุติธรรม แม้โครงการจะมีกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสักปานใดก็ตาม หากไม่สามารถบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ยุติธรรมได้แล้ว โครงการก็จะไม่สามารถรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับการพัฒนาแล้วเอาไว้ได้

7. ปัญหาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรจะทำให้เกิดการเกิดการสูญเปล่าในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรไม่ตรงกับความต้องการหรือไม่สอดคล้องกับแผนขององค์กรในอนาคต

8. ปัญหาด้านการทำงานเป็นทีมของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับคนอื่นได้อันเนื่องมาจากทัศนคติในการทำงานรูปแบบเดิมกับรูปแบบใหม่ไม่ตรงกัน

9. ปัญหาการขาดวิสัยทัศน์ในการบริหารงานของผู้บริหาร และการขาดวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเองของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งเป็นผลทำให้ทั้งผู้บริหารและทรัพยากรมนุษย์ขาดความสนใจในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

10. ปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจเจกบุคคลการพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์กรที่ไม่เป็นระบบ รวมทั้งทรัพยากรมนุษย์ไม่ให้ความร่วมมือในการพัฒนาไม่เข้าใจการพัฒนาจากการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพราะไม่สามารถยอมรับการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงได้

11. ปัญหาการใช้เวลาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องใช้เวลาซึ่งโดยทั่วไปจะเป็นอุปสรรคกับการทำงานเพราะองค์กรอาจไม่มีเวลาพอที่จะปล่อยให้ทรัพยากรมนุษย์ใช้เวลาปฏิบัติงานไปกับการพัฒนาได้

12. ปัญหาค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บางองค์การอาจขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะทำให้องค์การไม่สามารถพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

13. ความล่าช้าในการจ่ายค่าใช้จ่ายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือไม่จ่ายตรงตามกำหนด

14. ปัญหาการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจทำให้ต้องมีการเปิดเผยข้อมูลส่วนบุคคลบางประการของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งในบางกรณีอาจกระทำได้อย่างเพราะเจ้าหน้าที่ไม่ประสงค์ที่จะเปิดเผย หากนำมาเปิดเผยโดยพลการอาจเป็นการกระทำที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย

15. ยากต่อการประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยทั่วไปเป็นสิ่งที่ยากที่จะประเมินได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ละราย หรือแต่ละครั้งบรรลุได้ตามความต้องการขององค์การในระดับใดการประเมินจะได้ผลอย่างจริงจังก็ต่อเมื่อทรัพยากรมนุษย์รายนั้น ๆ สามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับจากการพัฒนามาใช้ในการปฏิบัติงานจริง ซึ่งโอกาสในการที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานจริงมีน้อยและมีสถานการณ์ให้ได้ใช้ความรู้ความสามารถมากน้อยแตกต่างกันตามสภาวะการณ์

16. ปัญหาผู้ได้รับการพัฒนาไม่สามารถนำทักษะที่ได้รับมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้ เนื่องจากยังต้องปฏิบัติงานด้วยวิธีเดิมและยังไม่มีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามารองรับ

17. ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติไม่สอดคล้องกันทำให้ทรัพยากรมนุษย์ไม่สามารถนำสิ่งที่ได้รับการเรียนรู้มาใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้

18. ปัญหาการขาดแคลนปัจจัยเสริมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ครบวงจร เช่น ปัจจัยด้านการเงิน ด้านวิทยากร ด้านบุคลากร ด้านกายภาพ ด้านเทคโนโลยีและอื่น ๆ

19. ปัญหาวิทยากรด้อยคุณภาพแลขาดการเรียนรู้ ซึ่งในบางกรณีองค์การอาจจัดวิทยากรหรือผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ด้อยประสิทธิภาพ ไม่สนใจเทคโนโลยีใหม่ ๆ ขาดประสบการณ์ในนวัตกรรมใหม่ ๆ ทั้งด้านเทคโนโลยีและกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องปัญหาทุกปัญหาไม่ว่าจะเป็นปัญหาเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือปัญหาอื่นใดที่เกิดขึ้น ย่อมต้องมีแนวทางในการแก้ปัญหา โดยมีแนวทางแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นดังนี้

1. ผู้บริหารองค์การต้องให้ความสนใจปัญหาอย่างจริงจังและต้องเข้าใจความต้องการของทรัพยากรมนุษย์ในองค์การว่ามีความต้องการอะไร

2. ผู้บริหารองค์การควรต้องวิเคราะห์ห่องค์การของตนอย่างจริงจัง และสร้างระบบการวางแผนทรัพยากรมนุษย์กับการวางแผนองค์การให้สอดคล้องกัน

3. ผู้บริหารองค์การและทรัพยากรมนุษย์ควรให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างบรรยากาศของการมีส่วนร่วมในการจัดการ

4. ผู้บริหารองค์การควรผลักดันตนเองให้เป็นผู้บริหารแบบประชาธิปไตยและเป็นผู้ให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ควบคุมจัดการองค์การในลักษณะของการเป็นหุ้นส่วน

5. ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรควรเปิดรับการพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง โดยปลูกจิตสำนึกของตนเองในการแก้ปัญหา ปรับปรุงตนเองตามที่ต้องการต้องการเพื่อสร้างศักยภาพของตนและขององค์กรโดยรวม

6. องค์กรควรพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ร่วมกัน มีการเรียนรู้ตั้งแต่ระดับผู้บริหารจนถึงระดับปฏิบัติการ

7. องค์กรควรถ่ายทอดนโยบายที่ได้กำหนดไว้ให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรทุกระดับได้รับรู้ และเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายที่จะดำเนินการอย่างถูกต้องและทันเวลา

จากปัญหาอุปสรรคและแนวทางในการแก้ปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าว อาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีทั้งคุณประโยชน์และปัญหาอุปสรรค แต่ปัญหาอุปสรรคใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นย่อมมีทางแก้ไข หากผู้บริหารได้มีการวิเคราะห์พิจารณา ปัญหาและอุปสรรคที่อาจเกิดจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางและเตรียมการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ดังกล่าวเอาไว้ล่วงหน้า ปัญหาบางปัญหาอาจแก้ไขได้ในระยะยาว และปัญหาบางปัญหาสามารถแก้ไขได้ในระยะสั้น อย่างไรก็ตามหากได้มีการพิจารณาปัญหาอย่างถ่องแท้ และได้มีการเตรียมการในการแก้ปัญหาทุกแง่มุมที่สามารถมองเห็นก็จะทำให้ปัญหาที่อาจเกิดกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีน้อยหรืออาจจะไม่มีเลยในที่สุด⁴⁶

โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียน

ข้อมูลทั่วไป

ชื่อสถานศึกษาโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ตั้งอยู่เลขที่ 78 / 15 หมู่ 5 ตำบลบางกระทึก อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73211 โทรศัพท์ 0-3439-3659 โทรสาร 0-3428-8168 Website [http:// school.obec.go.th / watdonwai](http://school.obec.go.th/watdonwai) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษานครปฐมเขต 2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ เปิดสอนระดับชั้นปฐมวัยถึงระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 เนื้อที่ 17 ไร่ 1 งาน เขตพื้นที่บริการทั้งหมด 11 หมู่บ้าน รวมทั้งสิ้น 3 ตำบล ได้แก่ ตำบลทรงคนอง หมู่ 1 ตำบลบางเตย หมู่ 1, 3 - 6 และตำบลบางกระทึก หมู่ที่ 4 - 8 อำเภอสสามพราน จังหวัดนครปฐม

⁴⁶ พิไลวรรณ อนุรักษ์, “การดำเนินงานในสวนงานการฝึกอบรม (ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550), 25-28.

ประวัติของโรงเรียน

โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) เดิมชื่อโรงเรียนบ้านบางกระทึก เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2466 มีนายสิน ดวงดารา เป็นครูใหญ่คนแรก เดิมโรงเรียนวัดดอนหวายเปิดทำการสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล - ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เมื่อปีการศึกษา 2534 เปิดโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จนถึงปัจจุบันเรียกว่า การศึกษาภาคบังคับ นักเรียนเพิ่มมากขึ้นและเริ่มมีปริมาณทรงตัว ปี 2554 อยู่ในระดับประมาณ 1,511 คน และช่วงปลายปี 2554 เกิดอุทกภัยขึ้น จึงทำให้เกิดอัตราการย้ายของผู้ปกครองกลับภูมิลำเนา ส่งผลให้นักเรียนมีจำนวนลดลง โรงเรียนวัดดอนหวายตั้งอยู่ในเขตชุมชน มีแหล่งประกอบการ ตลาดน้ำดอนหวาย โรงงานอุตสาหกรรมและโรงเรียนเป็นที่ยอมรับของประชาชนและวงการศึกษามีโรงเรียนและหน่วยงานทั้งในประเทศและต่างประเทศมาศึกษาดูงานเป็นประจำบุคลากรมีความรู้ความสามารถได้รับการเลื่อนวิทยฐานะอยู่ตลอดมีผลงานดีเด่นในระดับต่าง ๆ นักเรียนมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ข้อมูลผู้บริหาร

1. ผู้อำนวยการโรงเรียน คือ นายวีระ พูลสวัสดิ์ วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา ดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนนี้ตั้งแต่วันที่ 13 ตุลาคม 2559 ถึงปัจจุบัน
2. ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายวิชาการ คือ นางประนอม แสงเพชร วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์
3. ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายการเงินและงบประมาณ คือ นางชนิษฐา กายวิภาคบรรยาย วุฒิการศึกษาสูงสุด วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาพฤกษศาสตร์
4. ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบริหารทั่วไป คือ น.ส. มนชิตา เรืองรัมย์ วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาไทย
5. ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายบุคคล คือ น.ส. วรรัตน์ ศรีสุราษฎร์ วุฒิการศึกษาสูงสุด ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการสอนภาษาอังกฤษ
6. ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียนฝ่ายกิจการนักเรียน คือ น.ส. ยานีย์ นาคแก้ว วุฒิการศึกษาสูงสุด ครุศาสตรบัณฑิต สาขาสังคมศึกษา

ปรัชญาโรงเรียน	เรียนดี ประพฤติดี สุขภาพดี
คำขวัญโรงเรียน	ความรู้ดี คุณธรรมเด่น เน้นหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
คติธรรม	โส จ วิชา จารณสัมปณโณ อนามโย สุมโน เสฏโถ ผู้มีความรู้ดี ประพฤติดี สุขภาพดี ย่อมมีสุข
อัตลักษณ์	การเรียนรู้เพื่อการอยู่ร่วมกับธรรมชาติอย่างยั่งยืน
สีประจำโรงเรียน	แสด-ดำ
อักษรย่อของโรงเรียน	ว.ด.ว.

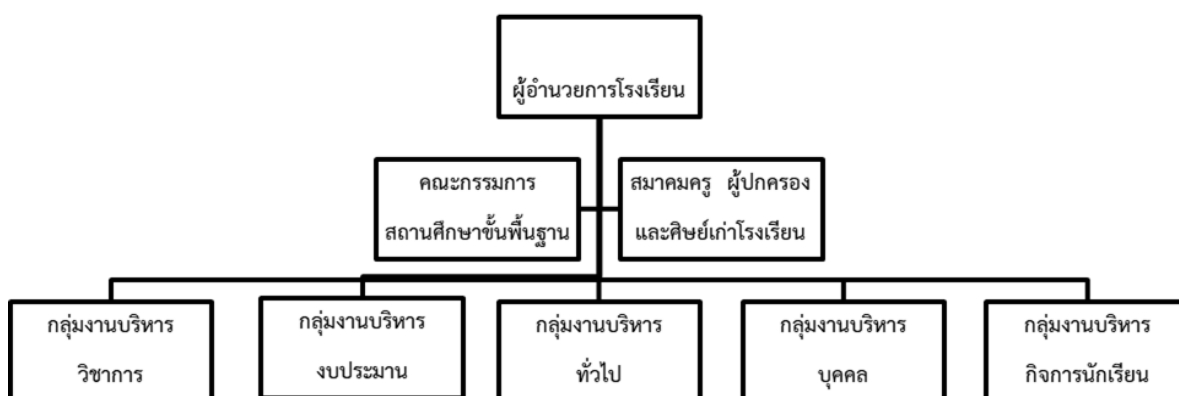
ข้อมูลด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา

ปัจจุบันโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) มีครูและบุคลากรทางการศึกษารวมทั้งสิ้น 61 คน แบ่งออกเป็นผู้บริหาร 1 คน ข้าราชการครู 55 คน พนักงานราชการ 1 คน และครูอัตราจ้าง 4 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 15 มีนาคม 2561)

ภารกิจของโรงเรียน

โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) มีภารกิจในการดำเนินการจัดการศึกษา 2 ระดับ คือ 1) การจัดการศึกษาระดับปฐมวัยกำหนดให้มีหลักสูตรโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ระดับปฐมวัย พุทธศักราช 2546 เป็นการเฉพาะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเป็นการเสริมสร้างพัฒนาการของผู้เรียนตามวัย 2) การจัดการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึง ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นการจัดการศึกษาตามหลักสูตรโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) พุทธศักราช 2553 ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.

การบริหารงานโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)



แผนภูมิที่ 3 การบริหารงานของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

ข้อมูลอาคารสถานที่

อาคารเรียนและอาคารประกอบ 18 หลัง ได้แก่ อาคารเรียน 6 หลัง อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง อาคารสำนักงานและห้องสมุด 1 หลัง อาคารเรือนพยาบาล 1 หลัง อาคารบ้านพัก 5 ห้อง และ ห้องกรงงาน ห้องพลศึกษา 1 หลัง บ้านพักครู 9 หลัง ห้องส้วมนอกอาคาร 3 หลัง ในอาคาร 4 จุด มีที่ดิน 17 ไร่ 1 งาน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอยหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศแล้ว พบว่ามีงานวิจัยที่กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรหลายเรื่องด้วยกัน งานวิจัยเหล่านี้มีประโยชน์และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาทำการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมากซึ่งจะกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

เกสร สุขจินดา ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” พบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 2) ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง 3) ความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร⁴⁷

ปองทิพย์ เทพอารีย์ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร เพื่อเปรียบเทียบและรวบรวมข้อเสนอแนะการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ในด้านความรู้ 9 ด้าน ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาตนเอง ของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ใน 9 ด้าน โดยรวม ครูมีระดับความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวัด และประเมินผลการบริหารจัดการ

⁴⁷ เกสร สุขจินดา, “การพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

ในห้องเรียน การวิจัยทางการศึกษา และนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศ ครูมีระดับความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด 2. การเปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ใน 9 ด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการสอน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์สอนต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ใน 9 ด้าน จำแนกตามวุฒิทางการศึกษา พบว่า ครูที่มีวุฒิทางการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยครูที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการพัฒนาตนเองมากกว่าครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี สำหรับการเปรียบเทียบการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ใน 9 ด้าน จำแนกตามขนาดของโรงเรียน ครูที่อยู่ในโรงเรียนขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกัน การรวบรวมข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ของครูโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูมีความต้องการได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อเพิ่มความรู้ และต้องการการสนับสนุนให้มีการพัฒนาตนเองด้านภาษาและเทคโนโลยีร้อยละ 53.04 ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ร้อยละ 47.83 ด้านการพัฒนาหลักสูตรร้อยละ 38.26 ด้านการจัดการเรียนรู้ และจิตวิทยาสำหรับครู ร้อยละ 27.83 ด้านการวิจัยทางการศึกษา ร้อยละ 13.91 และด้านความเป็นครู ร้อยละ 8.7 ส่วนในด้านการพัฒนาตนเองครูต้องการวิธีการฝึกอบรม ระยะสั้นประมาณ 3 เดือน และการลาศึกษาต่อสำหรับผู้ที่ยังไม่มีวุฒิ ทางการศึกษาในระดับปริญญาตรี⁴⁸

สิริลักษณ์ ทองลิ้ม ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี พบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรและการดำเนินการพัฒนาบุคลากร 2) ความแตกต่างในความคิดระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน คืออยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี ได้แก่ การพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ เพื่อให้

⁴⁸ ปองทิพย์ เทพอารีย์, “การศึกษาการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร” (สารนิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551), บทคัดย่อ.

การดำเนินงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยมีการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ด้วยการกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น ที่มีแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรอย่างชัดเจน⁴⁹

สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาล ตำบลวงษ์ อำเภอรพรมพิราม จังหวัดพิษณุโลก ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนา บุคลากรของเทศบาลตำบลวงษ์ อำเภอ ไม่มีกำหนดนโยบายจากผู้บริหารที่ชัดเจน แต่เป็นไปตามความต้องการของผู้บริหารที่จะพัฒนาบุคลากร รวมถึงกระบวนการพัฒนา บุคลากรไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นรูปธรรม ส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจ ของผู้บริหารเทศบาลตำบลวงษ์ บุคคลภายในเทศบาลตำบลวงษ์ ไม่มีส่วนร่วมใน การวางแผนพัฒนาบุคลากร จึงไม่สามารถนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ดำเนินการได้ รวมถึงการติดตามและประเมินผลแผนซึ่งการพัฒนาบุคลากรเทศบาลตำบลวงษ์ขึ้นอยู่กับงบประมาณด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีจำกัด ไม่เพียงพอกับบุคลากรของ เทศบาลตำบลวงษ์ที่มีอยู่ ดังนั้น เทศบาลตำบลวงษ์ ควรมีการวางแผนการพัฒนา บุคลากรที่เป็นระบบ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรเทศบาลตำบลวงษ์เข้ามามีส่วนร่วม ในการวิเคราะห์ความจำเป็นและนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้อย่างจริงจังพร้อมกับให้มี การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร⁵⁰

ศุภามาศ แก้วดวงดี ได้ศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรของ องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเขียด อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กรเป็นสำคัญ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาคณะผู้บริหาร การพัฒนาสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล การพัฒนาความชำนาญการ (บุคลากรสาย ปฏิบัติ) และการพัฒนาบุคลากรที่บรรจุใหม่/การเปลี่ยนสายงาน ซึ่งมีหลักสูตรและ วิธีการพัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นและเหมาะสม ได้แก่ การพัฒนา โดยการฝึกอบรม การพัฒนาโดยให้การศึกษาและการพัฒนาในงาน ทั้งนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะเพื่อให้เกิดความรอบรู้เกี่ยวกับภารกิจงานในด้านต่าง ๆ ซึ่ง บุคลากรควรมีความรู้ ได้แก่ ความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ความรู้และทักษะเฉพาะของ งานในแต่ละตำแหน่ง

⁴⁹ สิริลักษณ์ ทองลิ้ม, “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี” (การค้นคว้าอิสระปริญญา ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

⁵⁰ สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี, “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวงษ์ อำเภอ รพรมพิราม จังหวัดพิษณุโลก” (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

การบริหาร รวมทั้งมีทักษะความชำนาญในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับท้องถิ่นโดยตรง และทัศนคติที่ดี ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมาย ที่องค์กรได้วางไว้⁵¹

กัมปนาท สุ่มมาตย์ ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนสระยายโสมวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา ได้แก่ 1) โรงเรียนสระยายโสมวิทยา ควรมีการ กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินงานและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 2) ควรมีการ สสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา กับบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา เพิ่มมากขึ้น 3) ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เข้าอบรมพัฒนาบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการประเมินความ พึงพอใจในการพัฒนาบุคลากรทุก ๆ ครั้งที่มีการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) ผู้ปฏิบัติงานควรมี ส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร 5) ควรมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการด้านบุคลากรอย่างเพียงพอ 6) ให้ออกาส ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ตรงกับรูปแบบและหน้าที่ ที่รับผิดชอบของผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร 7) จัดฝึกอบรมโดยจัดหาวิทยากรจาก หน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้ให้ความรู้ในด้านหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ 8) ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและชี้แจง รายละเอียดในการดำเนินการตามแผนให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น⁵²

⁵¹ ศุภามาศ แก้วดวงดี, “แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล หนองเขียด อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น” (รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553), บทคัดย่อ.

⁵² กัมปนาท สุ่มมาตย์, “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

งานวิจัยต่างประเทศ

นอรา (Noura Yassine) ศึกษาเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร ลักษณะของกิจกรรมขององค์กรและความสัมพันธ์ ความพึงพอใจของพนักงาน และการพัฒนาบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพสูงของบุคลากร และการดูแลบุคลากร เหล่านี้ถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์⁵³

เซอนอล (Şenol) ศึกษาเกี่ยวกับผู้บริหารโรงเรียนที่มีการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน และการเสนอรูปแบบใหม่ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพที่ใช้ ศึกษาด้าน แรงจูงใจ และความชัดเจน ด้านลบคือ การอคติและ ปัญหาเกี่ยวกับการบริหาร ผลการวิจัยพบว่าความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาโดยทั่วไปเป็นไปเชิงลบที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงระเบียบบ่อย พบว่า ระเบียบเปลี่ยนแปลงบ่อยเพราะการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรบุคคล⁵⁴

ดาร์ลีน (Darlene) ศึกษาเรื่อง ความยั่งยืนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความสำคัญของการประเมินความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเรียนรู้โอกาสเพื่อนำไปสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน การกำหนดระบบนิเวศ และสิ่งแวดล้อม มีความสำคัญต่อความยั่งยืนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนไม่ได้หมายความว่าความเปลี่ยนแปลงไม่ได้ สามารถมีการเปลี่ยนแปลงทำได้ และสามารถปรับเปลี่ยนตามการเปลี่ยนแปลงในบริบทสากลและองค์กร⁵⁵

พริ้นตี (Printy) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของครู หมู่มณะในมุมมองภาคปฏิบัติ ผลการวิจัยพบว่า ทั้งครูใหญ่และบรรดาหัวหน้าฝ่าย เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสสำหรับครูที่จะเรียนรู้ในหมู่มณะในภาคปฏิบัติ ยิ่งกว่านั้นผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่ทำเรื่องเกี่ยวกับการสอนของครูก้าวหน้าขึ้น⁵⁶

⁵³ Noura Yassine, “Human Resource Management in the Middle East: Lebanese HR Practices inNGOs and the Private Sector” **SAM Advanced Management** (Winter 2016): 148.

⁵⁴ Şenol Sezer, “School Administrators’ Opinions on Frequently Changing Regulations Related to Appointments and Relocation: A New Model Proposal” (Ordu University, 2016).

⁵⁵ Darlene F. Russ-Ef, “Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships,” **Human Resource Development International** 17, 5 (2014): 545-559.

⁵⁶ Susan M. Printy, “Leadership for Teacher Learning: A Community of Practice Perspective” **Educational Administration Quarterly** 44, 2 (April 2008): 187-226.

เจนนิเฟอร์ (Jennifer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ Kansas Community Colleges โดยศึกษาจากวิทยาลัย 16 แห่ง พบว่า การปฏิบัติงานที่ทำกันมาในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ทำงาน การแสดงผลงาน และการประชุมเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การปฐมนิเทศ การประชุมนอกสถานที่ การแสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอนและการนิเทศฝึกอบรม⁵⁷

สรุป

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อกระบวนการบริหารงานบุคลากร และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะหน่วยงานหรือโรงเรียนที่สนับสนุนและส่งเสริมการจัดการศึกษา ซึ่งการจัดการศึกษามุ่งพัฒนาทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ทั้งทางวิชาการและทักษะการดำเนินชีวิต มีคุณธรรม จริยธรรม พร้อมต่อการจัดการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพเกิดประสิทธิผลกับผู้ได้รับการศึกษา ซึ่งเป็นภารกิจที่จำเป็นและสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา การพัฒนาบุคลากรถือเป็นกระบวนการที่เป็นไปเพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงานการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์ โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงานศักยภาพในคน รวมทั้งความจำเป็นกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัวที่เกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายและเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิผลองค์การการส่งเสริมผลิตภาพและคุณภาพ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาประกอบไปด้วย ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากร หลักการพัฒนาบุคลากร เทคนิคการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร และปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

⁵⁷ Jennifer Maneth, *The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals* University of Nebraska-lincoln [Online], accessed March 2004.

บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ” ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 จำนวน 60 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ แวร์เนอร์ และ แฮร์ริส (Werner and Harris) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ข้างต้น จึงได้ลำดับขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบโดยเริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหา นิยามปัญหา ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องจากตำรา เอกสาร ข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ นำมากำหนดขอบข่ายเชิงทฤษฎีการวิจัย ขอเสนอแนะและความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างงานวิจัย รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้สมบูรณ์ นำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงการวิจัยต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย ตามขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัย ที่ครอบคลุมตามขอบข่ายทางทฤษฎีที่กำหนดไว้ โดยได้รับความเห็นชอบอาจารย์ที่ปรึกษาและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ เมื่อได้รับการแก้ไขและตรวจสอบแล้วจึงเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่กำหนดไว้ในแผนการดำเนินการ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและแปรผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

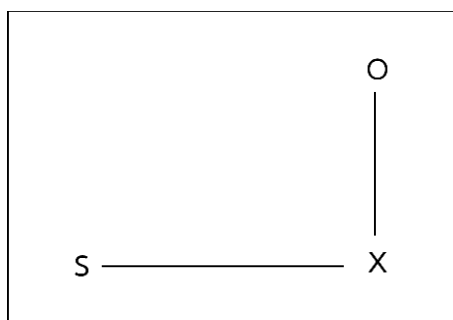
ผู้วิจัยสรุปข้อค้นพบ อภิปรายผล นำเสนอต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ จัดพิมพ์และส่งรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีแผนแบบการวิจัยเป็นแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว มีการวัดครั้งเดียวในลักษณะศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the-one shot, non-experimental case study) เขียนเป็นแผนภูมิ (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรในโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ประกอบไปด้วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 14 คน และฝ่ายครูผู้สอน จำนวน 46 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ที่	ประชากร	จำนวน (คน)
1	ฝ่ายบริหาร	14
2	ฝ่ายครูผู้สอน	46
รวมทั้งสิ้น		60

ตัวแปรที่ศึกษา

การวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ตัวแปรพื้นฐาน** เป็นตัวแปรเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน

2. **ตัวแปรที่ศึกษา** เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ตามแนวคิดของแวร์เนอร์ และ แฮร์ริส (Werner and Harris) มีขอบข่ายการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย

2.1 การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2.2 การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากรงบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2.3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเป็นขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ เป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร คือ วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน เช่น การมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินที่น่าพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน⁵⁸

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ 1) แบบสอบถาม 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีรายละเอียด ดังนี้

1. แบบสอบถาม ประกอบด้วยข้อคำถาม 2 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์ทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามที่กำหนดตัวเลือกไว้ให้เลือก (checklist)

⁵⁸ R. L. Desimone, J. M. Werner and D. M. Harris, **Human Resource Development**, 3rd ed. (Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002), 127.

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 แบบสอบถามในตอนี่ 2 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's five rating scales)⁵⁹ โดยกำหนดค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นข้อคำถามปลายเปิด (open ended question) เพื่อสอบถามปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามในตัวแปรที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดมาสร้างเป็นประเด็นคำถาม ปริญญาจารย์การค้นคว้าอิสระและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือการวิจัย โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 1 ผู้วิจัยทำการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องภายใต้คำปรึกษาของอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และได้พัฒนาแบบสอบถามเพื่อการวิจัยของนายกำปนาท สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 โดยได้สร้างและพัฒนาแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) ของแบบสอบถาม และหาคุณภาพรายข้อ โดยใช้เทคนิค

⁵⁹ Rensis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale," In *Readings in Attitude Theory and Measurement*, ed. Martin Fishbein (New York: John Wiley & Sons, 1967), 90-95.

IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.70-1.00⁶⁰ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้อง เหมาะสมกับตัวแปรและขอบเขตที่กำหนด นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้อาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปรับปรุงเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ และนำไปสอบถามกับประชากรที่ศึกษาตามจำนวนที่กำหนดออกแบบการวิจัยไว้ ภายใต้การควบคุมของอาจารย์ที่ปรึกษาค้นคว้าอิสระ

2. แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง โดยใช้ข้อความเกี่ยวกับปัญหาอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยนำผลที่ได้จากแบบสอบถามในตัวแปรที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำที่สุดมาสร้างเป็นประเด็นคำถาม ซึ่งจะทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือ ถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้บริหารโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)
2. ผู้วิจัยนำหนังสือส่งถึงโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากบุคลากรภายในโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้วยตนเอง
4. ผู้วิจัยใช้วิธีการจัดบันทึกการสัมภาษณ์ สำหรับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

⁶⁰ กัมปนาท สุ่มมาตย์, “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยโสภณวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 72.

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับ แบบสอบถามคืนแล้วผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม
2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์การให้คะแนนสำหรับแบบสอบถามแต่ละฉบับ
3. จัดทำตารางแจกแจงคะแนน (tally sheet) เพื่อกรอกคะแนนให้สอดคล้องกับแผนการวิเคราะห์ข้อมูลและระเบียบวิธีทางสถิติที่ใช้
4. นำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
5. นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency : f) ร้อยละ (percentage : %)

2. การวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สถิติที่ใช้วิจัย คือ มัชฌิมเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่าเฉลี่ยไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ แนวคิดของเบสต์ (Best)⁶¹ มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 - 5.00 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 - 4.49 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 - 3.49 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 - 2.49 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 - 1.49 หมายถึง การพัฒนาศักยภาพอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

⁶¹ John W. Best, **Research in Education**, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 174

สรุป

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ประชากรที่ศึกษาจำนวน 60 คน ประกอบด้วย ฝ่ายบริหาร 14 คน ฝ่ายครูผู้สอน 46 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ตามแนวคิดของ แวร์เนอร์ และ แฮร์ริส (Werner and Harris) มีขอบข่ายพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) ฝ่ายบริหาร จำนวน 14 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 46 คน รวมประชากรที่ศึกษาจำนวน 60 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ 1) ฝ่ายบริหาร จำนวน 14 คน 2) ครูผู้สอน จำนวน 46 คน รวมผู้ให้ข้อมูล 60 คน แยกพิจารณาตาม เพศ อายุ วุฒิทางการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันและประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน โดยหาค่าความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	10	16.67
	- หญิง	50	83.33
	รวม	60	100

ตารางที่ 2 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
2	อายุ		
	- ต่ำกว่า 30 ปี	7	11.67
	- 30 – 40 ปี	26	43.33
	- 41 – 50 ปี	10	16.67
	- 51 ปีขึ้นไป	17	28.33
	รวม	60	100
3	วุฒิการศึกษา		
	- ต่ำปริญญาตรี	-	-
	- ปริญญาตรี	36	60.00
	- ปริญญาโท	24	40.00
	- ปริญญาเอก	-	-
	รวม	60	100
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน		
	- ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่ แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และ หัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้	14	23.33
	- ฝ่ายครูผู้สอน	46	76.66
	รวม	60	100
5	ประสบการณ์การทำงาน		
	- ต่ำกว่า 5 ปี	7	11.67
	- 5 – 10 ปี	22	36.66
	- 11 – 15 ปี	7	11.67
	- 16 - 20 ปี	6	10.00
	- 20 ปีขึ้นไป	18	30.00
	รวม	60	100

จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 60 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เป็นเพศชาย จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 มีอายุ 30 - 40 ปี มากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 43.33 รองลงมา มีอายุ 51 ปีขึ้นไป จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 28.33 รองลงมา มีอายุ 41 - 50 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 และมีอายุต่ำกว่า 30 ปี น้อยที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.67 มีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 60.00 รองลงมา คือ ระดับปริญญาโท จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 40.00 ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบันเป็นฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.33 และฝ่ายครูผู้สอน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 76.66 ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน 5 - 10 ปี มากที่สุด จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 36.66 รองลงมาคือ 20 ปีขึ้นไป จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30.00 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 5 ปี และ 11 - 15 ปี ตามลำดับ คิดเป็นร้อยละ 11.67 และมีประสบการณ์การทำงาน 16 - 20 ปี น้อยที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

ในการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) เพื่อตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวมและจำแนกรายด้านตามขอบข่ายการพัฒนาศักยภาพ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยนำค่าไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) ดังปรากฏรายละเอียด ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐานเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวม

(N = 60)

ด้านที่	การพัฒนาศักยภาพ	μ	σ	ระดับ
1.	การประเมินความต้องการในการพัฒนาศักยภาพ (X_1)	4.00	0.50	มาก
2.	การออกแบบวิธีการพัฒนาศักยภาพ (X_2)	3.95	0.54	มาก
3.	การดำเนินการพัฒนาศักยภาพ (X_3)	3.94	0.46	มาก
4.	การประเมินผลการพัฒนาศักยภาพ (X_4)	3.99	0.53	มาก
โดยภาพรวม (X_{tot})		3.97	0.51	มาก

จากตารางที่ 3 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.97, \sigma = 0.51$) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 4.00, \sigma = 0.50$) รองลงมาคือด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.99, \sigma = 0.53$) ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.95, \sigma = 0.54$) และด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.94, \sigma = 0.46$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาจากส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย ($\sigma=0.46 - 0.54$) แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) เป็นรายด้าน มีรายละเอียดตามตาราง 4 – 7 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

(N= 60)

ข้อที่	การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.97	0.45	มาก
2	การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	3.93	0.57	มาก
3	การจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.97	0.63	มาก
4	กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน	4.05	0.72	มาก
5	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณแบบแผนและโครงการ	4.15	0.78	มาก
6	กำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.98	0.74	มาก
	รวม	4.00	0.50	มาก

จากตารางที่ 4 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 4.00, \sigma = 0.50$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการประเมินความต้องการอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณแบบแผนและโครงการ ($\mu = 4.15, \sigma = 0.78$) กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ($\mu = 4.05, \sigma = 0.72$) กำหนดทรัพยากรที่ใช้ ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ($\mu = 3.98, \sigma = 0.74$) การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ($\mu = 3.97, \sigma = 0.45$) การจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ($\mu = 3.97, \sigma = 0.63$) และการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ($\mu = 3.93, \sigma = 0.57$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานพบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย ($\sigma = 0.45 - 0.78$) แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร

(N= 60)

ข้อที่	การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	มีการกำหนดวิธีการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.83	0.56	มาก
2	ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร	3.90	0.63	มาก
3	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)	4.05	0.67	มาก
4	มีการสรรหา กำหนด วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับสายงานในการพัฒนาบุคลากร	3.98	0.79	มาก
5	การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)	3.98	0.70	มาก
6	การกำหนดวัตถุประสงค์ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)	3.97	0.63	มาก
	รวม	3.95	0.54	มาก

จากตารางที่ 5 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.54$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 4.05$, $\sigma = 0.67$) มีการสรรหา กำหนด วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับสายงานในการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.79$) การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.70$) กำหนดทรัพยากร ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.74$) การกำหนดวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.97$, $\sigma = 0.63$) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการ พัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.90$, $\sigma = 0.63$) และมีการกำหนดวิธีการและแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดย คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ($\mu = 3.83$, $\sigma = 0.56$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย ($\sigma = 0.56 - 0.79$) แสดงว่า ความคิดเห็นของ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

(N= 60)

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการ พัฒนาบุคลากร	3.98	0.65	มาก
2	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำ แผนพัฒนาบุคลากรและชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ ตามแผนงาน	3.97	0.78	มาก
3	ผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเต็ม ความสามารถ	3.95	0.65	มาก
4	การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ใน การพัฒนาบุคลากร	3.98	0.59	มาก

ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของ
โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)

(N= 60)

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	μ	σ	ระดับ
5	การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับ โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.92	0.62	มาก
6	การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน วัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.92	0.56	มาก
7	การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในการพัฒนาบุคลากร ของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)	3.92	0.62	มาก
8	การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรใน การดำเนินการบุคลากรอย่างเพียงพอ	3.92	0.67	มาก
9	การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาบุคลากร อย่างมีประสิทธิภาพ	3.98	0.50	มาก
	รวม	3.94	0.46	มาก

จากตารางที่ 6 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.94$, $\sigma = 0.46$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.65$) การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.59$) การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ($\mu = 3.98$, $\sigma = 0.50$) ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการตามแผนงาน ($\mu = 3.97$, $\sigma = 0.78$) ผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.65$) การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.92$, $\sigma = 0.56$) การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.92$, $\sigma = 0.62$) การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ($\mu = 3.92$, $\sigma = 0.62$) การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการ

บุคลากรอย่างเพียงพอ($\mu = 3.92$, $\sigma = 0.67$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย ($\sigma = 0.50 - 0.78$) แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

(N= 60)

ข้อที่	การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	4.03	0.66	มาก
2	การกำหนดเป้าหมายในการติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากร	4.02	0.67	มาก
3	การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	4.10	0.70	มาก
4	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร	3.97	0.75	มาก
5	กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร	3.95	0.76	มาก
6	การกำกับติดตามการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ	4.00	0.61	มาก
7	การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อสรุปผลการประเมิน	4.02	0.70	มาก
8	การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น	3.88	0.69	มาก
	รวม	3.99	0.53	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\mu = 3.99$, $\sigma = 0.53$) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ด้านประเมินผลการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 4.10$, $\sigma = 0.70$)

ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 4.03$, $\sigma = 0.66$) การกำหนดเป้าหมายในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 4.02$, $\sigma = 0.67$) การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อสรุปผลการประเมิน ($\mu = 4.02$, $\sigma = 0.70$) การกำกับติดตามการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ($\mu = 4.00$, $\sigma = 0.61$) ผู้ปฏิบัติงาน มีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.97$, $\sigma = 0.75$) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\mu = 3.95$, $\sigma = 0.76$) การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ($\mu = 3.88$, $\sigma = 0.69$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่า มีการกระจายของข้อมูลน้อย ($\sigma = 0.61 - 0.76$) แสดงว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม มีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย

จากผลการวิเคราะห์ พบว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นตัวแปรที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตน้อยที่สุดจึงนำมาทำการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1 คน รวมทั้งสิ้น 3 คน เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในปัจจุบันพบว่าการพัฒนาทางด้านศึกษาเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถานศึกษาต้องแสวงหาเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น หน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร ก็คือทำอย่างไรในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา

2. ปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาที่ไม่ต้องการหยุดนิ่ง ไม่ต้องการให้บุคลากรของตนเองเป็นบุคคลที่ไม่เกิดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การแข่งขันและความได้เปรียบในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีแต่ในความรู้สึกว่าบุคลากรในสถานศึกษา กลับมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่พึงพอใจของบุคลากร จะมีเพียงบุคลากรบางส่วนที่ยินดีและยินยอมที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากที่เคยทำมาในอดีตมาเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ

3. ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรรุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรกว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเท่ากับบุคลากรรุ่นใหม่มักเกิดจากบุคลากรรุ่นเก่า ไม่สามารถตามบุคลากรรุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนา ให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมกับบุคลากรรุ่นใหม่ได้

4. ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในสถานศึกษาให้ยาวนานที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้ยากอันเนื่องจากบุคลากรที่มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำหายมากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการ พัฒนาแล้ว มักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน

5. ปัญหาการจัดการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และขาดบรรยากาศในการทำงาน อาจจัดโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน การทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและเชิงซ้ำ ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอนเป็นเหตุให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถของตัวเอง



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และ 2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรในโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 แบ่งเป็น 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายบริหาร ประกอบไปด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 14 คน และฝ่ายครูผู้สอน จำนวน 46 คน รวมทั้งสิ้น 60 คน ทั้งนี้ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2” ผลปรากฏดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 คือ ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลง ในสถานศึกษา ปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและ ฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ ปัญหา การจัดการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่

การอภิปรายผล

จากข้อค้นพบของการวิจัย เรื่องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผู้วิจัยได้นำไปสู่ การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมุติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็น เพราะนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดทุกแห่งดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มกำลังความสามารถ ทำให้โรงเรียน มีแนวทางในการปฏิบัติ โดยส่งเสริมบุคลากรภายในโรงเรียนเข้าร่วมพัฒนาตนเองให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ทุกประการ ประกอบกับบุคลากรภายในโรงเรียนได้รับการอบรมในด้านต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง จึงมีส่วนทำให้บุคลากรภายในโรงเรียนมีความรู้ ความเข้าใจหลักการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ มากขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอย่างเป็นระบบมีแบบแผนในการ ปฏิบัติ เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นงานที่ต้องมีการทำงานร่วมกันของบุคลากรในโรงเรียนที่จะ ส่งเสริมสนับสนุนปรับปรุงหรือพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน โดยผู้อำนวยการ โรงเรียนต้องดำเนินการส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรภายในโรงเรียน ส่งเสริมให้บุคลากรเข้า ร่วมพัฒนาตนเอง เพื่อให้เกิดความชำนาญและสามารถจัดการเรียนการสอนหรือการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญและกำลังใจมีความพร้อมที่จะร่วมกันทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินการดังกล่าวจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 มีการดำเนินการ PLC หรือชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นการร่วมมือ ร่วมใจกันของครูและผู้บริหารในระดับสายชั้น กลุ่มสาระการเรียนรู้ ระหว่างหลักสูตร ระหว่างโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนา

การเรียนรู้ของผู้เรียน วางแผนการสอน การปรับปรุงหลักสูตร การสร้างหรือพัฒนานวัตกรรมรวมถึง การแก้ไขปัญหาในการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญในการบริหารงาน ต่าง ๆ และสร้างความตระหนักให้เห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียน สอดคล้อง กับงานวิจัยของกัมปนาท สุ่มมาตย์ ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนสระยาโยสมวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สิริลักษณ์ ทองลิ้ม ได้ทำการศึกษาเรื่อง แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี พบว่า การพัฒนาบุคลากรของ ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของปองทิพย์ เทพอารีย์ ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนา ตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานครเพื่อเปรียบเทียบและรวบรวมข้อเสนอแนะ การพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนา ตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร โดยรวมครูมีระดับความต้องการพัฒนา ตนเองอยู่ในระดับมาก จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับพรินต์ (Printy) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเพื่อการเรียนรู้ของครูหมุ่คณะในมุมมองภาคปฏิบัติ ผลการวิจัย พบว่า ทั้งครูใหญ่และบรรดาหัวหน้าฝ่าย เป็นเครื่องมือในการสร้างโอกาสสำหรับครูที่จะเรียนรู้ ในหมู่คณะในภาคปฏิบัติ ยิ่งกว่านั้นผลการวิจัยยังแสดงให้เห็นว่า ครูใหญ่เป็นผู้ที่ทำเรื่องเกี่ยวกับการ สอนของครูให้ก้าวหน้าขึ้น

เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยด้านการประเมินความต้องการมีค่ามัธยฐานและอันดับสูงสุด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมีสำรวจ ความต้องการในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอน มีความรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตาม โครงสร้างการบริหารครูในโรงเรียนมีความรู้และประสบการณ์ โดยวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา ตนเอง โดยยึดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตนเอง เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ มีการ แต่งตั้งผู้รับผิดชอบมีผู้นำผู้ตาม มีฝ่ายสนับสนุน มีการวางแผนร่วมกันมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ ประเมินผลการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการพัฒนา บุคลากร ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาของตนเอง รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงานหรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่า ผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด โดยการพัฒนาบุคลากรตามกลุ่มสาระการ เรียนรู้ ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูมีความรู้ความเข้าใจหลักการและเทคนิคการสอนในวิชาที่สอนให้กับครู ด้วยการจัดอบรมสัมมนาและพาครูไปศึกษาดูงาน แล้วนำเทคนิคการสอนตรงกับวิชาที่สอน

ทั้งจัดภายในหน่วยงานภายนอกโรงเรียน อีกทั้งยังส่งเสริมให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ วิธีการและเทคนิคการสอน เพื่อพัฒนาวิชาชีพเสมอ ส่งผลต่อทัศนคติที่ดีต่ออาชีพครู มีบุคลิกภาพที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมยังมีการส่งเสริมงบประมาณที่เหมาะสมตามเป้าหมาย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเป็นไปตามรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณแบบแผนงานและโครงการที่กำหนดไว้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรด้านการศึกษาในการพัฒนาบุคลากรอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด สอดคล้องกับเศรษฐจันดา ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่าการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นพบว่ามีความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกัน

2. ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) มีรายละเอียดต่อไปนี้ ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ในปัจจุบันพบว่าการพัฒนาทางด้านศึกษาเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถานศึกษาต้องแสวงหาเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถและมีศักยภาพในการทำงานให้มากขึ้น หน้าที่หลักของฝ่ายบริหาร ก็คือทำอย่างไรในการบริหารจัดการกับการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ตอบสนองต่อภารกิจและเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษา และยังเกิดปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง สถานศึกษาที่ไม่ต้องการหยุดนิ่ง ไม่ต้องการให้บุคลากรของตนเองเป็นบุคคลที่ไม่เกิดประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้จึงทำให้สถานศึกษาส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรให้มีขีดความสามารถมากขึ้น เพื่อนำไปสู่การแข่งขันและความได้เปรียบในการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ดีแต่ในความรู้สึกว่าบุคลากรในสถานศึกษา กลับมองว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่พึงพของบุคลากร จะมีเพียงบุคลากรบางส่วนที่ยินดีและยินยอมที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากที่เคยทำมาในอดีตมาเป็นพฤติกรรมที่ต้องการ ซึ่งเป็นที่มาของปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน รวมทั้งปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากรรุ่นเก่าและบุคลากรรุ่นใหม่ ฝ่ายบริหารมักที่จะไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเท่าที่ควร ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรกว่าจะเห็นผลได้ต้องใช้เวลา และเป็นการลงทุนระยะยาว ส่วนความขัดแย้งระหว่างบุคลากรเก่ากับบุคลากรรุ่นใหม่มักเกิดจากบุคลากรรุ่นเก่า ไม่สามารถตามบุคลากรรุ่นใหม่ได้ทัน ซึ่งในบางครั้งอาจเป็นสิ่งที่สร้างความหนักใจให้กับผู้บริหารในการที่จะพัฒนา ให้มีความรู้ความสามารถทัดเทียมกับบุคลากรรุ่นใหม่ได้นอกจากนี้ยังพบปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพเอาไว้ในสถานศึกษาให้นานที่สุดเท่าที่จะ

กระทำได้ ซึ่งในทางปฏิบัติจะกระทำได้อย่างอื่นเนื่องจากบุคลากรที่มีคุณค่า และมีประสิทธิภาพมักที่จะค้นหาสิ่งที่ทำทายน่ามากยิ่งขึ้นไปเรื่อย ๆ และในบางกรณีเมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมักจะมองว่างานที่รับผิดชอบอยู่ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตน สุดท้ายปัญหาการจัดการพัฒนาบุคลากรไม่เหมาะสมและขาดบรรยากาศในการทำงานอาจจัดโครงสร้างของสถานศึกษาที่มีสายการบังคับบัญชาที่สลับซับซ้อน ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้การไหลของการทำงานเป็นไปด้วยความยากลำบากและล่าช้า ต้องผ่านขั้นตอนหลายขั้นตอนเป็นเหตุให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่สามารถปฏิบัติงานได้เต็มตามความสามารถและศักยภาพของตัวเอง

ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัย “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ เพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ด้านที่มีความสำคัญและชนิดน้อยที่สุด คือ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผู้อำนวยการโรงเรียนควรมีการกำหนดและแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อพัฒนาและการแก้ปัญหาการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน โดยกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการดำเนินงาน และกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาบุคลากร มีการประชุมครูเพื่อชี้แจงให้ครูทราบ แนวนโยบาย วัตถุประสงค์ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรและกระตุ้นให้ครูผู้สอนพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ควรทำการติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ

2. การส่งเสริมให้มีการเชิญวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มาพัฒนาบุคลากรโดยความสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมการเชิญวิทยากรที่มีความสามารถเฉพาะด้านมาให้ความรู้ความเข้าใจที่ชัดเจนและถูกต้อง พร้อมทั้งควรถ่ายทอดและส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียนเห็นความสำคัญและมีความรู้ความเข้าใจเช่นกัน พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูผู้สอนได้เลือกวิธีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสม สามารถเข้าใจเกี่ยวกับขั้นตอนหรือกระบวนการพัฒนาตนเอง จากนั้นลงมือปฏิบัติตามกระบวนการที่ถูกต้องโดยมีการติดตามจากผู้อำนวยการโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้คำปรึกษาและชี้แนะแนวทางให้ถูกต้องครบถ้วน

3. การส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินงานและปฏิบัติจริง ทุกขั้นตอน รวมทั้งหาข้อสรุปเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข จนทำให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล สนับสนุนการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เช่น เครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ชุมชน แล้วจัดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรแบบมีส่วนร่วม เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ร่วมกันภายในโรงเรียน พร้อมทั้งแต่งตั้งผู้รับผิดชอบเพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยครูผู้สอนทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ทำให้ได้ทราบความก้าวหน้าของการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนว่าบรรลุเป้าหมายและมีคุณภาพมากน้อยเพียงใด

4. การส่งเสริมงบประมาณและทรัพยากรที่เอื้อต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยผู้อำนวยการโรงเรียนควรให้ความสำคัญในการส่งเสริมและจัดสรรงบประมาณการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน พร้อมทั้งทรัพยากรด้านการศึกษาที่ส่งผลให้ครูผู้สอนได้รับการดำเนินการพัฒนา ทำให้เกิดทักษะในการแสวงหาความรู้ รู้จักวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนการแก้ปัญหาหรือการพัฒนา เก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลนำผลการพัฒนาตนเองไปประยุกต์ใช้ได้

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการพัฒนาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ที่มีความแตกต่างของบุคลากรว่ามีข้อแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับประสิทธิภาพการจัดการเรียนการสอนของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอื่น ๆ

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัมปนาท สุ่มมาตย์. “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยโสเมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

กัลยารัตน์ อีรณชัยกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2556.

เกสร สุขจินดา. “การพัฒนาบุคลากรกับความพร้อมในการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.

จารุณันท์ อธิธิดาวัชกุล. **บริหารคนเหนือตำรา**. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ, 2553.

จารุเนตร เกื้อภักดี. “แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.” วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและ ภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. “การวางแผนกลยุทธ์.” ใน **เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ใน ภาครัฐกิจ**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2556.

ชำนาญ ปิยวนิชพงษ์. **กรอบความคิดสำหรับการจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2550.

โชติชวัล พุทธิกาญจน์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.

เชาว์ โรจนแสง. **เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 1-7**. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2554.

ธิดารัตน์ สุขประภาภรณ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราช ภัฏเชียงใหม่.” วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัย ราชภัฏเชียงใหม่, 2550.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2552.

นิตนา กาญจนวิสุทธ์. **เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง**. กรุงเทพฯ: มิน เซอร์วิส ซัพพลาย, 2558.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน, 2556.

ปองทิพย์ เทพอารีย์. “การศึกษาการพัฒนาตนเองของครูในโรงเรียนอนุบาลเอกชน กรุงเทพมหานคร.” สารนิพนธ์ กศ.ม. การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2551.

พรชัย เจตมามาน. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ: สุภา, 2556.

พัชรินทร์ ราชคมน์. “ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.” ปัญหาพิเศษบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, 2554.

พิไลวรรณ อนุรักษ์. **การดำเนินงานในหน่วยงานการฝึกอบรม**. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.

พีรญา ตั้งสกุล. “แนวทางการพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์การบริการส่วนตำบลพระครู อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์.” รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครอง ท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

ระวีวรรณ สัมฤทธิ์. “ความต้องการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตำแหน่งบรรณารักษ์ในห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ.” วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบรรณารักษศาสตร์และสารสนเทศศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

เลขาธิการสภาการศึกษา. **ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง พ.ศ. 2552-2561**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟิค, 2552.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามืออาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ศักดิ์พันธ์ ตันวิมลรัตน์. “การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา แนวคิด ทฤษฎีและบทบัญญัติทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง.” **วารสารวิชาการ** 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2557).

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: วิ.พรีนท, 2556.

ศุภามาศ แก้วดวงดี. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบลหนองเขียด อำเภอชุมแพ จังหวัดขอนแก่น.” รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

สังต์ อุทรานันท์. **การนิเทศการศึกษา : หลักการทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มิตรสยาม, 2530.

สมคิด บางโม. **องค์กรและการจัดการ**. กรุงเทพฯ: วิทย์พัฒน์, 2553.

สมใจ ลักษณะ. **การพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน**. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 2552.

สมชาติ กิจยรรยง และ อรจรรย์ ฌ ตะกั่วทุ่ง. **เทคนิคการจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ**. กรุงเทพฯ: สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น, 2550.

สถิตย์เดช ฮุนตระกูล. “การพัฒนาบุคลากรครูผู้สอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑลฝั่งธนบุรี กรุงเทพมหานคร.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2. “แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562,” 8 กุมภาพันธ์ 2562.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. **นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีงบประมาณ พ.ศ.2560.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2559.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **รายงานการวิจัยและพัฒนานโยบายการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา.** กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟิค จำกัด, 2553.

สิรินภา กิจเกื้อกูล. “การสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาครูตามแนวปฏิรูป : ประสบการณ์.” **วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร** 12 (ธันวาคม 2553).

สิริลักษณ์ ทองลิ้ม. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี.” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สุนันทา เลาหนันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: ธนการพิมพ์ 2556.

สุรศักดิ์ เอี่ยมศรี. “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของเทศบาลตำบลวังซ้อง อำเภอพรหมพิราม จังหวัดพิษณุโลก.” รายงานการศึกษาอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2553.

อรุณ บัณฑิต. **ก้าวสู่ศวรรษที่ 3 PULINET ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค.** กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2558.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: เอชอาร์ เซ็นเตอร์ 2551.

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. **Career Development in Practice.** กรุงเทพฯ: เอช. อาร์. เซ็นเตอร์, 2550.

ภาษาอังกฤษ

Best, J. W. **Research in Education.** 3rd ed. New Jersey: Prentice - Hall, 1977.

Bishod, L. J. **Staff Development and Instructional Improvement Plans and Procedures.** Boston: Allyn and Bacon, 1976.

Castetter, W. B. **The personnel Function in Education Administration.** New York: Macmillian Publishing Co., Inc., 1976.

- Delahaye, B. L. **Human Resource Development. Principles and Practice.** Melbourne: John Wiley Son, 2000.
- Desimone, R. L., Werner, J. M. and Harris, D. M. **Human Resource Development.** 3rd ed. Fort Worth: Harcourt Brace College, 2002.
- Dessler, G. A. **Framework for Human Resource Management.** 6th ed. Indochina: Pearson Education Indochina, 2011.
- Harris, B. M. **Supervisory Behavior in Education.** 3rd ed. Englewood Cliffs, N.J: Prentice - Hall, 1985.
- Harrison, J. and Kessels, J. **Human resource development in a knowledge economy an Organization View.** Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2004.
- Kolb, D. A. **Experiential Learning.** Englewood Cliffs: Prentice - Hall, 1984.
- Likert, R. "The Method of Constructing and Attitude Scale," In **Readings in Attitude Theory and Measurement**, ed. Martin Fishbein. New York: John Wiley & Sons, 1967.
- Lunenburg, F. C. and Ornstein, A. C. **Educational administration: Concepts and practices.** 6th ed. Belmont, CA: Wadworth/Cengage Learning, 2012.
- Maneth, J. **The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of Nebraska – Lincoln.** Accessed March 2004.
- Nadler, L. C. **Corporate Human Resource Development.** New York: American Society, 1980.
- Printy, S. M. "Leadership for Teacher Learning: A Community of Practice Perspective." **Educational Administration Quarterly** 44, 2 (April 2008).
- Russ-Ef, D. F. "Human resource development, evaluation, and sustainability: what are the relationships." Human Resource Development International, 2014.
- Sezer, Ş. "School Administrators' Opinions on Frequently Changing Regulations Related to Appointments and Relocation: A New Model Proposal." Ordu University, 2016.
- Yassine, N. "Human Resource Management in the Middle East: Lebanese HR Practices in NGOs and the Private Sector." **SAM Advanced Management** (Winter 2016).



ภาคผนวก





ที่ ศธ 6812.2/๑4๗

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

18 กรกฎาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 60 ฉบับ

ด้วย นางสาวปาลีภัทร์ ทองขาว นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจาก ท่าน หรือรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาราชการแทนรองผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอน เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จาก ท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



“องค์กรแห่งการสร้างสรรค์”

“Creative Organization”



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสอบถาม

1. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้ ประกอบด้วย 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวปาลีภัทร์ ทองขาว

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

.....

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ใน [] หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ [] ชาย [] หญิง	
2	อายุ [] ต่ำกว่า 30 ปี [] 30 - 40 ปี [] 45 - 50 ปี [] มากกว่า 50 ปี	
3	วุฒิการศึกษา [] ต่ำกว่าปริญญาตรี [] ปริญญาตรี [] ปริญญาโท [] ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน [] ฝ่ายบริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ปฏิบัติหน้าที่แทนรอง ผู้อำนวยการโรงเรียน และ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ [] ครูผู้สอน	
5	ประสบการณ์ในการทำงาน [] ต่ำกว่า 5 ปี [] 5 - 10 ปี [] 11 - 15 ปี [] 16 - 20 ปี [] มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับปฏิบัติตามความคิดเห็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร							
1	การสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
2	การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ						
3	การจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
4	กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน						
5	มีการจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสมตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรตามรูปแบบของการจัดสรรงบประมาณแบบแผนงานและโครงการ						
6	กำหนดทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดดอนหวาย(นครรัฐประสาธ)						

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร							
7	มีการกำหนดวิธีการและแนวทางการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล						
8	ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร						
9	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
10	มีการสรรหา กำหนด วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ตรงกับสายงานในการพัฒนาบุคลากร						
11	การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
12	การกำหนดวัตถุประสงค์ อุปกรณ์ที่จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
การดำเนินการพัฒนาบุคลากร							
13	การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาบุคลากร						
14	ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการตามแผนงาน						
15	ผู้รับผิดชอบงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ						
16	การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญหรือผู้เชี่ยวชาญมาให้ความรู้ในการพัฒนาบุคลากร						
17	การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมุ่งเน้นประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						
18	การเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ)						

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับ ผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
การดำเนินการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)							
19	การจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย(นครรัฐประสาท)						
20	การจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวก และสนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินการบุคลากรอย่างเพียงพอ						
21	การจัดระบบการเก็บรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ						
การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร							
22	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร						
23	การกำหนดเป้าหมายในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร						
24	การกำหนดผู้รับผิดชอบ ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร						
25	ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร						
26	กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร						
27	การกำกับติดตามการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ						
28	การนำผลการประเมินมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพื่อสรุปผลการประเมิน						
29	การใช้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น						

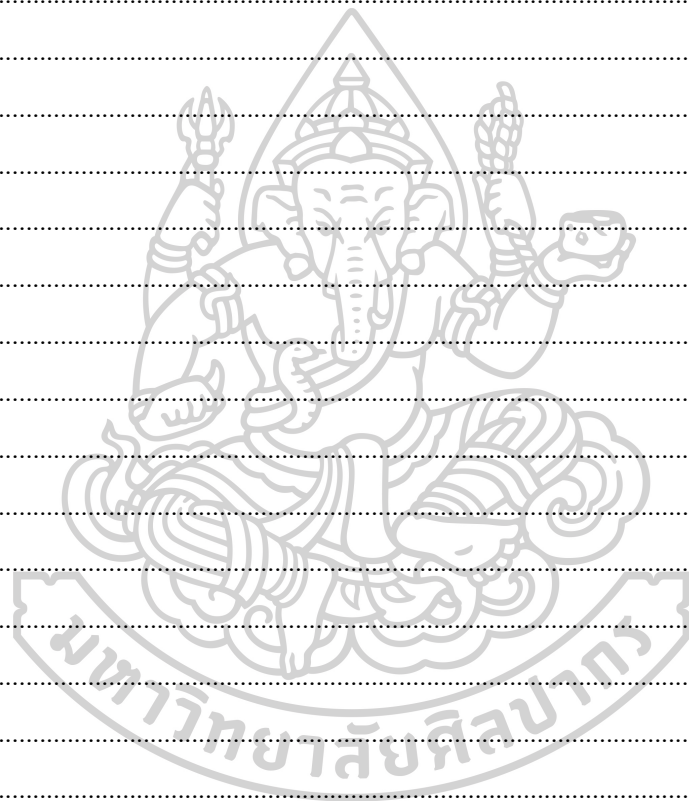
หมายเหตุ : ขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

แบบสัมภาษณ์

การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาท)

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

.....
 ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร



ขอขอบคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปาลีภัทร์ ทองขาว
วัน เดือน ปี เกิด	24 กันยายน 2528
สถานที่เกิด	จังหวัดเพชรบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2542 สำเร็จการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนอนุบาลเพชรบุรี พ.ศ. 2545 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดจันทราวาส (ศุขประสารราษฎร์) จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ. 2548 สำเร็จการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนอรุณประดิษฐ จังหวัดเพชรบุรี พ.ศ. 2551 ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิทยาศาสตรสิ่งแวดล้อม (วท.บ.) มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2555 ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต พ.ศ. 2558 ศึกษาต่อระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (ศษ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2558 – ปัจจุบัน รับราชการตำแหน่งครู โรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) ตำบลบางกระพี้ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2
ที่อยู่ปัจจุบัน	8/8 หมู่ 5 ตำบลท่ายาง อำเภอท่ายาง จังหวัดเพชรบุรี 76130 โทร. 062-6592896