



การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1



โดย  
นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1



โดย  
นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ข ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF WAT NONGCHIK SCHOOL  
NAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 1



An 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 2022

Copyright of Silpakorn University



630620080 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญาโทบัณฑิต

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นางสาว มธุรส จิตรโรจนรักษ์: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ วาทีพันธ์ ดร. นพดล เจนอักษร

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูโรงเรียนวัดหนองจิก 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของลิ้ม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการจัดอันดับ

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัชฐานจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านการออกแบบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการประเมินความต้องการ

2. การจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า การได้รับการสอนงาน เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองที่บุคลากรโรงเรียน วัดหนองจิกเลือกมากที่สุด รองลงมาอันดับที่ 2 คือ การฝึกอบรม อันดับที่ 3 คือ การดูงานนอกสถานที่ อันดับที่ 4 คือ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ อันดับที่ 5 คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ อันดับที่ 6 คือ การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน อันดับที่ 7 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง อันดับที่ 8 คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน อันดับที่ 9 คือ การได้รับมอบหมายงาน และอันดับที่ 10 คือ การติดตาม/สังเกต

630620080 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

MISS MATUROS JITRODJANARUK : THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF  
WAT NONGCHIK SCHOOLNAKHON PATHOM PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE 1 THESIS ADVISOR : NOPADOL CHENAKSARA

The purposes of this research were to determine 1) The human resource development of Wat Nongchik School, Nakhon Pathom primary educational service area office 1. 2) The ranking of the need for self-development of Wat Nongchik School, Nakhon Pathom primary educational service area office 1. The population is 13 persons of Wat Nongchik School, consisting of the school director and 12 teachers (researcher excluded). The instrument used in the research was an opinionnaire about human resource development based on the concepts of Lim, Werner and Desimone. The statistical used for data analysis were frequency, percentage, median, Interquartile range and rank classification.

The findings of this research were as follows:

1. The human resource development of Wat Nongchik School, Nakhon Pathom primary educational service area office 1 in overall was at a highest level. The median ranking from maximum to minimum were as follows: Design Phase, Implementation Phase, Evaluation Phase and Needs Assessment Phase.

2. Ranking of the needs of human resource development methods for self - development of Wat Nongchik School, Nakhon Pathom primary educational service area office 1, was found coaching is the method of human resource development for self - development that the personnel of Wat Nongchik School chose the most. The second was training/workshop. The third was site visit. The fourth was counterpart. The fifth was consulting. The sixth was on the job training. The seventh was self - learning. The eighth was job enrichment. The ninth was delegation and the tenth was job shadowing.

## กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์อย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ อาจารย์ ดร. ชัตติยา ดั่งสำราญ ประธานกรรมการสอบ และอาจารย์ ดร. สมใจ เดชบำรุง ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้เมตตาให้คำแนะนำปรึกษา ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ดร. พิชาพร อุณศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดรางกำหยาด ดร. กัญญารัตน์ แยมศรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมณีลอย และดร. กมล รินสาร ผู้อำนวยการโรงเรียนตลาดรางกระทุ่ม ที่ได้กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ทั้งในด้านเนื้อหาระเบียบภาษา ความตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อปรับปรุงคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

ขอขอบพระคุณ นายันทวัฒน์ เหล่าเปี่ยม ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองจิก และคณะครูโรงเรียนวัดหนองจิกทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม รวมทั้งให้กำลังใจและอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

ขอขอบคุณ พ่อแม่ พี่น้อง และครอบครัวที่คอยดูแล สนับสนุน เป็นแรงผลักดันให้แก่ผู้วิจัยตลอดจนญาติพี่น้อง และเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 39 แผน ข ทุกท่าน ที่คอยให้คำปรึกษาและให้ความช่วยเหลือ ทำให้การค้นคว้าอิสระสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ ผู้มีพระคุณและกัลยาณมิตรทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความรู้ คำแนะนำ กำลังใจ และมิตรภาพอันงดงาม ตลอดเวลาในการค้นคว้าอิสระเล่มนี้

นางสาว มธุรส จิตรโรจนรักษ์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	2
ปัญหาของการวิจัย .....	4
วัตถุประสงค์การวิจัย .....	6
ข้อคำถามการวิจัย.....	6
สมมติฐานในการวิจัย.....	6
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	9
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง .....	11
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	11
ความเป็นมาและพัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	11
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ .....	14
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	19
รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	22



ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	30
กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	32
ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	47
การพัฒนารายบุคคล.....	51
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดหนองจิก.....	55
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
งานวิจัยในประเทศ.....	58
งานวิจัยต่างประเทศ.....	62
สรุป.....	66
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	67
ระเบียบวิธีวิจัย.....	68
แผนแบบการวิจัย.....	68
ประชากร.....	69
ตัวแปรที่ศึกษา.....	69
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	70
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย.....	71
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	72
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	72
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	72
สรุป.....	74
รายการอ้างอิง.....	96
ภาคผนวก.....	102
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และหนังสือขอความอนุเคราะห์ ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	103

ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม ..... 106

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัยและค่าความเชื่อมั่นในการทดลอง  
ใช้เครื่องมือ..... 111

ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามความคิดเห็น  
เพื่อการวิจัย..... 115

ประวัติผู้เขียน..... 127



## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครปฐม เขต 1 .....	69
ตารางที่ 2 สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	76
ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม .....	77
ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินความต้องการ .....	78
ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครปฐม เขต 1 ด้านการออกแบบ .....	80
ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครปฐม เขต 1 ด้านการดำเนินการ .....	82
ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินผล .....	84
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียน	86

## สารบัญแผนภูมิ

	หน้า
แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย.....	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย.....	10
แผนภูมิที่ 3 Training and HRD Process Model.....	36
แผนภูมิที่ 4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	39
แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร.....	43
แผนภูมิที่ 6 การบริหารงานของโรงเรียนวัดหนองจิก.....	57



## บทที่ 1

### บทนำ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านบุคลากร เป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์การและบุคลากร โดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมายครอบคลุมการให้การศึกษาเรียนรู้งานการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดย เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีประสิทธิภาพ<sup>1</sup> การพัฒนาคนหรือบุคลากรในองค์กร ถือเป็นกลไกที่สำคัญประการหนึ่งที่สามารถช่วยยกระดับการพัฒนาขององค์กรได้ โดยที่การพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องเป็นการจัดทำเพื่อให้คนในองค์กรเกิดความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพ มีขวัญกำลังใจและแรงจูงใจในการทำงานตลอดจนมีทักษะและความชำนาญที่หลากหลายมากขึ้น<sup>2</sup> การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และเป็นหัวใจสำคัญในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญรุ่งเรือง ดังนั้น การที่พัฒนาประเทศชาติต้องพัฒนาประชาชนโดยให้การศึกษาเพื่อให้คนในชาติมีคุณภาพตามที่ต้องการการจัดการศึกษาจึงต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม องค์กรหลักที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาต้องมีกลยุทธ์ในการบริหารจัดการศึกษาเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จคือ คุณภาพการศึกษา ซึ่งเป็นผลผลิตที่เกิดจากการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย พันธกิจของโรงเรียน การจัดการทรัพยากร หลักสูตร การเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนผู้เรียน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพผู้เรียนที่มุ่งหวังก็คือ การเป็นคนเก่ง คนดีและมีความสุข<sup>3</sup> อย่างไรก็ตาม เมื่อองค์กรมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่น ๆ

---

<sup>1</sup> จิตติมา อัครธิตินงค์, "Human Resource Development", (เอกสารประกอบการสอน รหัส 3563404 วิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2556), 7-8.

<sup>2</sup> ชูชัย สมितिไกร, *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 9 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558), 1.

<sup>3</sup> ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน, *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560), 176.

ที่จำเป็นต่อองค์กร แล้วองค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่า จะต้องลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่พร้อมทั้งพัฒนาองค์กรเองให้มีความพร้อมและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา นอกจากนี้จะต้องมีการเตรียมความพร้อมให้แก่ทรัพยากรมนุษย์แล้วองค์กรเองก็ต้องการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงในอนาคตอีกด้วย ดังนั้น กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในยุคปัจจุบัน<sup>4</sup>

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหาร ซึ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถให้ได้มีโอกาสใช้ความรู้ได้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นและพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรทุกระดับในองค์กร เพื่อให้ทรัพยากรอันมีค่าที่สุดขององค์กร มีความพร้อมไปกับทุกสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบัน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น<sup>5</sup>

ในแต่ละองค์กรนั้นมีคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่าง ๆ แก่ผู้เรียน บุคลากร รวมไปถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคลเป็นทุนและทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการตระหนักเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยสิ่งสำคัญ คือ การพัฒนาบุคลากรที่เป็นกระบวนการสร้างเสริมบุคลากรให้สามารถนำศักยภาพที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่า ความสำเร็จขององค์กรและสถานศึกษา ล้วนเป็นผลมาจากการทำงานของบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้น ซึ่งควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีสมรรถภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรและสถานศึกษา จะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูน

<sup>4</sup> สุธินี ฤกษ์ขำ, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 1-2.

<sup>5</sup> พชร สันทัด และคณะ, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 2.

ศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา อีกทั้งเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่ได้มีการกำหนดความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ในมาตรา 52 ความว่า “ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิตการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง มาตรา 56 ความว่า “การผลิตและพัฒนา คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งโดยภาพรวมของหมวด 7 นี้ สรุปได้ว่า ให้มีกระบวนการผลิตการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยมีการกำกับ ติดตาม และประสานให้มีความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง<sup>6</sup>

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาคนและสังคมในช่วงที่ผ่านมา ส่วนใหญ่องค์กรมักทำงานเชิงตั้งรับ เพื่อฟื้นฟูและแก้ไขปัญหสังคมนี่เกิดขึ้นและมุ่งขยายบริการทางสังคมให้ครอบคลุมประชากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง แต่ไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรมิใช่แค่เพียงคนมีความรู้หรือไม่มี ความรู้เท่านั้น แต่เกี่ยวกับวิธีการทำงานร่วมกันด้วย การนำเอาคนเพียงคนเดียวไปเข้าหลักสูตรฝึกอบรมเชื่อว่าคนอื่นจะเห็นด้วยเสมอไป องค์กรจึงควรจัดกลุ่มที่ทำงานร่วมกันไปอบรมพร้อม ๆ กัน โครงการฝึกอบรมและพัฒนาองค์กรจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะแก้ปัญหาคอนทำงานร่วมกันในองค์กร ซึ่งมีใช้เน้นที่การเปลี่ยนแปลงในระดับความรู้ แต่มุ่งเน้นที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ในการทำงาน หรือพฤติกรรมในการปฏิบัติต่อกันด้วย จึงกล่าวได้ว่า มนุษย์แต่ละคนมีความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะเป็นการรวมพลังของมนุษย์

<sup>6</sup> วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 54-55.

ซึ่งจะทำให้ผู้บริหาร สมาชิก และองค์กรมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน แล้วอาจจะทำให้มนุษย์หันกลับมา มองตนเองและรู้จักตัวตนที่แท้จริง<sup>7</sup> ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการกระทำ เพื่อการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงมนุษย์ให้มีศักยภาพ (Potential) ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นทั้งใน ระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งปัจจุบันหลายองค์การได้ให้ความสำคัญตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์และความสามารถที่จะดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมาย อย่างไรก็ตาม ยังคงมีหลายองค์การที่ยังไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดได้เนื่องจากการขาดความรู้ ขาดความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง ดังนั้น การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะองค์ความรู้ที่ถูกต้องจะส่งผลให้องค์การ สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>8</sup>

### ปัญหาของการวิจัย

จากรายงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2563 ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า มีปัญหาอุปสรรค เกี่ยวกับนโยบายจำกัดขนาดกำลังคนภาครัฐ ไม่มีการเพิ่มจำนวนอัตราตำแหน่งข้าราชการตามจำนวน ปริมาณงานที่เพิ่มขึ้น และการเกลี้ยอัตรากำลังในสถานศึกษาที่มีอัตรากำลังครูเกินเกณฑ์ กรณีมีคนครองไม่สามารถทำได้ เนื่องจากไม่มีผู้ประสงค์ย้ายออกจะต้องรองกว่าจะมีตำแหน่งว่าง จึงจะสามารถเกลี้ยได้ ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ข้อเสนอแนะ ดังนี้ ขอรับการจัดสรรอัตราจ้างชั่วคราวครูรายเดือน เพื่อนำไปจัดสรรให้กับสถานศึกษาในสังกัดที่มี ร้อยละความขาดแคลนอัตรากำลังข้าราชการครูจากมากไปหาน้อย และพัฒนาข้าราชการครู ที่ปฏิบัติการสอนไม่ตรงกับสาขาวิชาเอก/โดยการฝึกอบรม ทั้งนี้ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนในสังกัด ในทุกกลุ่มสาระมีผลการเรียนรู้สูงขึ้น<sup>9</sup>

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้ส่งเสริมและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้มีความรู้ทักษะและสมรรถนะด้วยกระบวนการที่หลากหลาย เช่น ด้านการรู้

<sup>7</sup> ศิริพร เชาวลิต, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญอย่างไร," วารสารนวัตกรรมการจัดการ ภาครัฐและภาคเอกชน 4, 1 (ม.ค. – มิ.ย. 2559): 99.

<sup>8</sup> ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา, (นครปฐม: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 219.

<sup>9</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, รายงานการบริหารงานบุคคล ของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2563 (2563), 22.



ดิจิทัล (Digital Literacy) การสอนดิจิทัล (Digital Pedagogy) ทักษะสื่อสารภาษาอังกฤษ ทักษะสื่อสารภาษาที่ 3 ตามนโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่พัฒนาตนเองผ่านระบบ Digital Technology การพัฒนาในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการของตนเองและการพัฒนาตามแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ส่วนใหญ่เป็นการพัฒนาด้วยสื่อเทคโนโลยีดิจิทัลออนไลน์ในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาตนเองจากหลักสูตรออนไลน์ของหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ที่ได้มาตรฐานมากกว่า 300 หลักสูตร จากผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้มีข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาควรมีกรอบทิศทางและแนวทางที่ชัดเจนในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมศักยภาพ สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน พัฒนาการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการและสนับสนุน การจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียนและเพื่อส่งเสริมพัฒนาและ รักษามาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพของ บุคลากรในสังกัดในทุกระดับ ควรกำหนดแผนพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้สอดคล้องกับเป้าหมาย นโยบายของหน่วยงานทุกระดับและเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของ ผู้เข้ารับการพัฒนาพัฒนาผ่านเครือข่ายในการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาในทุกกระดับ เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและต่อเนื่องด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนา ผ่านระบบออนไลน์ ซึ่งสามารถประหยัดงบประมาณสอดคล้องกับสถานการณ์และบุคลากรได้รับการ พัฒนาตามความต้องการจำเป็นของตนเองอย่างแท้จริง<sup>10</sup> การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือ บุคลากรมีวิธีการที่หลากหลาย หากองค์กรสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและ ภารกิจขององค์กร จะทำให้องค์กรได้บุคลากรที่มีความรู้ ทักษะและความสามารถในงาน เพราะบุคลากรทุกคนมีศักยภาพของตนเอง ที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ<sup>11</sup>

ด้วยเหตุนี้ ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นพื้นฐานในความสำเร็จขององค์กรและสะท้อน

<sup>10</sup> สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1, **แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2565** (2565), 20.

<sup>11</sup> สุภาวดี ขุนทองจันทร์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น, 2559), 128.

ให้เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่สอดคล้องกับนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เพื่อที่จะทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับใด และเพื่อทราบอันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1
2. เพื่อทราบอันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

### ข้อคำถามการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามการวิจัยครั้งนี้ไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับใด
2. อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เป็นอย่างไร

### สมมติฐานในการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง
2. อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เป็นการจัดอันดับจากมากไปหาน้อย โดยดูความถี่ในการเลือก

### ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) ของ ลูเนนเบิร์กและ ออสเตน (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การที่มีลักษณะเป็นระบบเปิดระบบหนึ่งที่มีองค์ประกอบซึ่งสัมพันธ์กันอย่างเป็นเอกภาพเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรร่วมกัน ชุดองค์ประกอบดังกล่าวมี 5 ประการดังนี้ 1) ปัจจัยป้อนเข้า (inputs) 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (transformational process) 3) ปัจจัยป้อนออก (outputs) 4) ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) และ 5) สภาพแวดล้อม (environment) ซึ่งปัจจัยป้อนเข้าในการจัดการศึกษา

มี 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 นั่นคือ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร<sup>12</sup> การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีนักวิชาการกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เช่น จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผน 3) การดำเนินการ และ 4) การประเมินผล<sup>13</sup> อรรถจน์ บัณฑิต กล่าวว่า องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) เป็น 4 เรื่อง คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)<sup>14</sup> ลักษณะ ศิริวรรณ แบ่งขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาความต้องการและวิเคราะห์ 2) การออกแบบ 3) การนำไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผล<sup>15</sup> ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดให้มีขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาความรู้ในงาน ประสบการณ์ และความพึงพอใจทั้งในระดับบุคคล กลุ่ม องค์กร และสูงสุดเพื่อมนุษยชาติ<sup>16</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์ เสนอไว้ว่า กระบวนการ

<sup>12</sup> Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices**, (CA: Wadsworth Publishing, 2020), 25.

<sup>13</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 117.

<sup>14</sup> อรรถจน์ บัณฑิต, **ก้าวสู่ทศวรรษที่ 3 PULINET** ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค, (กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2558), 124.

<sup>15</sup> ลักษณะ ศิริวรรณ, **"การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management"**, (เอกสารการสอนชุดวิชา 34410 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2560), 36-38.

<sup>16</sup> ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 10.

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการกระทำที่ทำเป็นลำดับขั้นตอน โดยขั้นตอนของการประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ 1. การประเมินความจำเป็นที่ต้องพัฒนาการประเมินประโยชน์เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้นการประเมินความพร้อมขององค์กร และการประเมินผลกระทบ และผลลัพธ์ และยิ่งสอดคล้องกับขั้นตอนของการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นการพิจารณาร่วมกันคล้ายกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อให้สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะของงาน และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรที่จะบ่งบอกได้ถึงความตื่นตัว ความลึก ขอบข่ายหรือความกว้างของงานนั้นๆ ด้วย<sup>17</sup> เรมอนด์ เอ โนว์ (Raymond A. Noe) ได้นำเสนอกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์องค์กร (organizational analysis) 2) การวิเคราะห์งาน (task analysis) 3) การวิเคราะห์บุคคล (personal analysis)<sup>18</sup> ในขณะที่ ลิม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase) 2) การออกแบบ (Design Phase) 3) การดำเนินการ (Implementation Phase) และ 4) การประเมินผล (Evaluation Phase)<sup>19</sup>

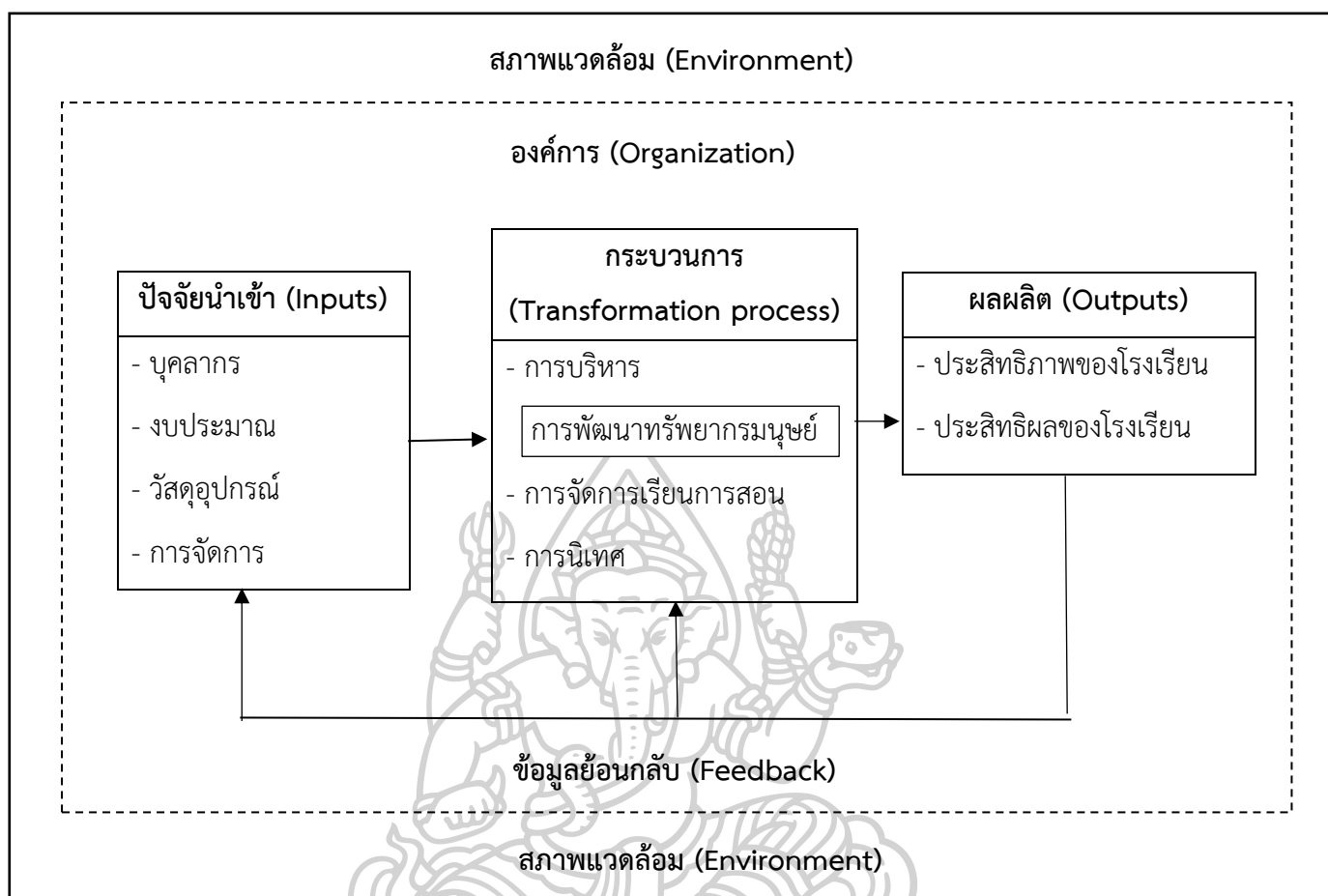
ผังแผนภูมิที่ 1



<sup>17</sup> โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 51.

<sup>18</sup> Raymond A. Noe, Employee Training and Development, 6th ed. (Singapore: McGraw-Hill, 2013), 5-6.

<sup>19</sup> Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, and Randy L. DeSimone, Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013), 24-27.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 7th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2020), 25.

: Ghee Soon Lim, Jon M. Werner and Randy L. Desimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013). 24-27.

### ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยนำหลักการตามแนวคิดของ ลิม เวอร์เนอร์ และเดอซิโมน (Lim, Werner and Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

- 1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase) 2) การออกแบบ (Design Phase)  
3) การดำเนินการ (Implementation Phase) และ 4) การประเมินผล (Evaluation Phase)  
ดังรายละเอียดในแผนภูมิที่ 2

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก
1. การประเมินความต้องการ
2. การออกแบบ
3. การดำเนินการ
4. การประเมินผล

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Ghee Soon Lim, Jon M. Werner and Randy L. Desimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013). 24-27.

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในวิชาชีพของบุคลากรให้เป็นที่ดีขึ้นไปในทางที่ดีขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การดำเนินการ 4) การประเมินผล

**โรงเรียนวัดหนองจิก** หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตั้งอยู่เลขที่ 80 หมู่ 8 ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม

## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องตามแนวคิด ทฤษฎี และ ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อมาประกอบการศึกษาวิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยนำเสนอสาระสำคัญเพื่อใช้เป็นแนวทางในการศึกษา ประกอบด้วย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความเป็นมาและพัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ความหมายของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รูปแบบวิธีการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แผนพัฒนารายบุคคล ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดหนองจิก และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์กร การพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เป็นการลงทุนด้านบุคลากร (Human capital) และเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนาน ไปพร้อมกันทั้งองค์การและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมาย ครอบคลุมการศึกษาให้ศึกษาเรียนรู้งานการฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงานทั้งในฐานะปัจเจกบุคคลและ กลุ่มเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีประสิทธิภาพ<sup>20</sup>

### ความเป็นมาและพัฒนาการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนานั้นเริ่มตั้งแต่มนุษย์ถือกำเนิด เพราะการพัฒนานั้นคือ การทำให้ดีขึ้นมนุษย์ จำเป็นต้องพัฒนาสิ่งต่างๆ รวมถึงตัวเองเสมอ เพื่อให้สามารถดำเนินชีวิตต่อไปได้ นอกจากนี้ มนุษย์ยังต้องมีการพัฒนาเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน เพื่อแบ่งเบาภาระงานซึ่งกันและกัน รวมถึงมีการพัฒนา ลูกหลานของตน เพื่อให้ดำเนินชีวิตต่อไปได้ เมื่อตนเองได้สิ้นชีวิตไปแล้ว ซึ่งสภาวะดังกล่าว ถือเป็นหน้าประวัติศาสตร์หนึ่งของการพัฒนามนุษย์บนโลกใบนี้ ต่อมาเมื่อวันเวลาผ่านไปมนุษย์

<sup>20</sup> ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, *การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556), 4.

มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น มีการใช้เงินเป็นตัวแทนในการซื้อขายจนกลายเป็นโลกเชิงเศรษฐกิจที่ก่อตัวในรูปขององค์กรจากการพัฒนาเพื่อแค่การดำเนินชีวิตก็เปลี่ยนเป็นการพัฒนามนุษย์เพื่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจ หรือเพื่อผลประโยชน์ทางสังคม มนุษย์จึงกลายเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในการดำเนินงานของทุกองค์กร คำว่า “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” หรือ Human Resource Development (HRD) จึงถูกใช้เป็นครั้งแรกโดยเลียวนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler, 1990) ซึ่งเขาได้นิยามไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การกำหนดและจัดประสบการณ์การเรียนรู้เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น<sup>21</sup> แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีมานานมาก แต่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการนั้นสามารถสืบค้นไปถึงช่วงศตวรรษ ที่ 18 ที่ช่างฝีมือต่าง ๆ เช่น ช่างทำรองเท้า ช่างทำเฟอร์นิเจอร์และช่างตัดเสื้อมีลูกค้าจำนวนมาก ทำให้ต้องการผู้ช่วยมาช่วยปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในสมัยนั้นไม่มีโรงเรียนหรือสถาบันฝึกหัดช่างฝีมือเหล่านี้ ทำให้ช่างฝีมือต้องหาและฝึกฝนผู้ช่วยเอง โดยที่ผู้ช่วยเหล่านี้มักถูกเรียกว่า ผู้ฝึกงาน (Apprentices) เพราะจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนกับช่างฝีมือโดยตรง ซึ่งระบบนี้เรียกว่า การฝึกปฏิบัติงาน (Apprenticeship Training Programs) ผู้ฝึกงานเหล่านี้มักไม่ได้รับค่าตอบแทน หรือได้รับเพียงเล็กน้อยระหว่างที่เรียนรู้และฝึกฝนทักษะของตนเอง เพราะถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้จากช่างผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่ช่างผู้เชี่ยวชาญเองก็ได้รับแรงงานช่วยเหลือในกิจการของตนเป็นการตอบแทนด้วยเช่นกัน เมื่อผู้ฝึกงานพวกนี้มีความรู้ ความสามารถในด้านนั้นเพียงพอแล้วก็จะแยกตัวออกไปเปิดกิจการเป็นของตนเองต่อไป

จากนั้นแนวคิดการพัฒนาแรงงานก็เป็นระบบมากขึ้น เมื่อมีการเปิดสถาบันอาชีวศึกษา (Vocational Education Programs) ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกาเองนั้น แนวคิดของโรงเรียนอาชีวศึกษาในช่วงแรก คือ ช่วง ค.ศ. 1809 เป็นไปเพื่อแก้ไขปัญหาสังคม เพราะมุ่งแก้ปัญหาเยาวชนที่ไม่มีการศึกษา ไม่มีงานทำ หรือแม้กระทั่งมีประวัติอาชญากรรมให้มีความทักษะ ความรู้ ความสามารถในระดับที่สามารถหางานทำได้ เพื่อไม่ให้เป็นปัญหาทางสังคม จากนั้นเมื่อเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ช่วงปลายทศวรรษ 1800 ทำให้เกิดความต้องการช่างเครื่อง และวิศวกรที่มีความรู้ ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสถาบันอาชีวศึกษาไม่สามารถผลิตคนเหล่านี้ได้เพียงพอ จึงเกิดเป็นปรากฏการณ์โรงเรียนโรงงาน (Factory Schools) เพื่อเป็นแหล่งฝึกฝนพนักงานของโรงงานต่าง ๆ เช่น ที่ Hoe and Company ซึ่งเปิดโรงเรียนโรงงานเป็นแห่งแรก

<sup>21</sup> โชติชวัล พุกิจกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 14



เมื่อ ค.ศ. 1872 จากนั้นก็มีโรงงานอื่น ๆ ทอยเปิดโรงเรียนโรงงานของตัวเอง เช่น Westinghouse, General Electric และ Ford ซึ่งโรงเรียนโรงงานเหล่านี้จะใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนค่อนข้างสั้นและมุ่งเน้นเฉพาะทักษะที่จำเป็นต้องใช้ภายในโรงงานของตนเองเท่านั้น

เมื่อภาคอุตสาหกรรมขยายตัวเพิ่มมากขึ้นก็เกิดปัญหาการขาดแรงงาน ทำให้แรงงานไม่ได้รับความเป็นธรรม จนเกิดเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) เช่น การทดลองฮาวธอร์น (Hawthorne Experiment) ที่เรียกร้องให้ใส่ใจสภาพการทำงาน รวมถึงการเอาใจใส่พนักงานให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลับมีหลักฐานทางวิชาการปรากฏในเวลาต่อมาว่า ตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Model) นั้นไม่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบกับสภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น แนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) จึงเกิดขึ้น ซึ่งรากฐานของแนวคิดดังกล่าวอยู่ที่ความเชื่อในมนุษย์ ความเชื่อในศักยภาพที่อาศัยการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) รวมทั้งแนวคิดทางสังคมศาสตร์เชิงประยุกต์ (Applied Social Science) ที่ให้ความสำคัญกับความสลับซับซ้อนของปัจเจกชน และแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่มองเห็นปัจเจกชนในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า

เมื่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญและจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้น ทำให้เกิดการรวมกลุ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า American Society for Training Directors (ASTD) ขึ้นใน ค.ศ.1944 เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ให้การอบรมมืออาชีพ (Professional Trainers) เหล่านั้น จนกระทั่งใน ค.ศ. 1964 นักเศรษฐศาสตร์ 2 คน คือ เฟรดเดอริก เฮช ฮาร์บิสัน (Frederick H. Harbison) และชาร์ลส์ เอ เมเยอร์ (Charles A. Myers) ได้ริเริ่มการใช้ศัพท์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นครั้งแรก ต่อมาในช่วงทศวรรษที่ 1960-1970 ASTD ในฐานะองค์กรของผู้ให้การอบรมมืออาชีพ ได้ตระหนักถึงการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมภายในห้องเรียนไปสู่การพัฒนาพนักงานด้านต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมมากขึ้น และการให้ความสำคัญกับการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บทบาทความรับผิดชอบของผู้ให้การอบรมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ ASTD ตัดสินใจเปลี่ยนชื่อองค์กรเป็น American Society for Training and Development แม้ว่าชื่อย่อขององค์กรจะยังคงเป็น ASTD เช่นเดิมก็ตาม นอกจากการเปลี่ยนชื่อองค์กรแล้ว ยังมีความสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกิจกรรมการมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงานคือการที่ ASTD อนุมัติศัพท์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human

Resource Development” ขึ้นมาใช้อย่างเป็นทางการภายในองค์กร เพื่อสะท้อนความสำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร

ปัจจุบัน ASTD ยังคงความสำคัญในฐานะการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่รวมผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มืออาชีพไว้ ส่วนนักวิชาการด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็มีการรวมกลุ่มเป็นองค์กรที่เรียกว่า Academy of Human Resource Development (AHRD) ที่ก่อตั้ง ใน ค.ศ. 1993 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมความรู้ ทฤษฎี รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>22</sup>

### ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การาแวน (Garavan) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาด้านการฝึกอบรมและการจัดการทางวิชาชีพด้านการศึกษา เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในขณะที่เดียวกันยังช่วยให้มั่นใจได้เกิดการใช้ประโยชน์ทางความรู้และทักษะอย่างเต็มที่ของพนักงานแต่ละคน

แมคคีน และแมคคีน (McLean and McLean) ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมใด ๆ ที่เกิดขึ้นในระยะแรกหรือระยะยาว และมีศักยภาพในการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ ความมีประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้ใหญ่ ไม่ว่าจะเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวหรือกลุ่ม/ทีม หรือเพื่อประโยชน์ของประชาคมองค์กรหรือมนุษยชาติ

เบอร์นาดีน และรัสเซล (Bernardin and Russell) ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเรียนรู้ที่ออกแบบมาช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้า<sup>23</sup>

ลิม, เวอเนอร์ และ เดอซิโมน (Lim, Werner and DeSimone) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนมีการออกแบบโดยองค์การ เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในที่ทำงานและมีประสิทธิภาพของการทำงาน ความรู้ความสามารถ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้คน โดยกิจกรรมที่เกิดขึ้นต้องตอบสนองต่อ

<sup>22</sup> สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 2-4.

<sup>23</sup> Bernardin H. John and Russell Joyce E.A., **Human Resource Management: An Experiential Approach**, 7th ed (New York: McGraw-Hill, 2013), 275.

การเปลี่ยนแปลงผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่า การใช้ทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล<sup>24</sup>

เดสเลอร์ (Gary Dessler) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้คนในองค์กรมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน<sup>25</sup>

ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1. ระดับมหภาค และ 2. ระดับจุลภาคหรือในองค์กร ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เป็นการพิจารณาทรัพยากรมนุษย์ในระดับชาติ ได้แก่ การพัฒนากำลังคนของประเทศชาติ โดยการอาศัยวิธีการและมาตรการเกี่ยวกับอัตราการเกิดหรืออัตราการตายของประชากร การศึกษา การจ้างงาน และการมีงานทำเพื่อนำไปพัฒนาทั้งเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ นับว่า เป็นกระบวนการเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมกับความต้องการในด้านการจ้างงานของประเทศ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ เป็นการพัฒนาเพื่อที่จะทำให้อุปทานกำลังคนของประเทศเท่ากับอุปสงค์กำลังคนของประเทศ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับจุลภาค เป็นการพัฒนาทรัพยากรต่าง ๆ ที่มีอยู่ในฐานะที่เป็นพนักงานหรือบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ คือ การเพิ่มกระบวนการทักษะความรู้และความสามารถให้แก่บุคคล เพื่อให้การทำงานในองค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะขึ้นอยู่กับการที่บุคคลได้รับรู้ถึงความสามารถของตน รู้จักงานที่ต้องทำ รู้จักลักษณะขององค์กรและผลผลิตที่องค์กรปรารถนา รวมทั้งการรู้ความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนี้ มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีพลวัต (Dynamics) คือ มีลักษณะการเคลื่อนไหวต่อการรับรู้ มีการปรับตัว และพร้อมที่จะละลายพฤติกรรมของตนเองเพื่อร่วมกับผู้อื่น<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Ghee Soon Lim, Jon M. Werner and Randy L. Desimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013). 4.

<sup>25</sup> Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, 7th ed. (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014), 85-88.

<sup>26</sup> ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ดร.เพชรสำนักพิมพ์, 2557), 23.

พชร สันทัดและคณะ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมบุคลากร สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การออกแบบระบบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ<sup>27</sup>

โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของคนที่เป็นสมาชิกขององค์กร โดยการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกลักษณะที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการขององค์กร ทั้งในด้านโครงสร้างและพฤติกรรมขององค์กร<sup>28</sup>

อรรรจน์ บัณฑิต กล่าวว่า องค์กรประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้มิติทางด้านจุดเน้น (Focus) และมิติด้านผลลัพธ์ (Results) เป็น 4 เรื่อง คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล (Individual Development) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development)<sup>29</sup>

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคคลว่าเป็นวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน<sup>30</sup>

ลัดดาวัลย์ สำราญ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้พนักงานได้รับประสบการณ์และการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึง นโยบาย โครงสร้าง และการจัดการ เพื่อปรับปรุงความสามารถและส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องบูรณาการ การพัฒนารายบุคคล (Individual Development: ID) การพัฒนาองค์กร (Organization Development: OD) และ การพัฒนาอาชีพ

<sup>27</sup> พชร สันทัด และคณะ, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557), 3.

<sup>28</sup> โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า: Human Resource Management For Line Managers In The Next Decade**, (กรุงเทพฯ: อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168, 2557), 117.

<sup>29</sup> อรรจน์ บัณฑิต, **ก้าวสู่ทศวรรษที่ 3 PULINET** ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค, (กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2558), 124.

<sup>30</sup> เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: Human Resource Development in Organization**, พิมพ์ครั้งที่ 12 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 2.

(Career Development: CD) เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว<sup>31</sup>

ประชุม รอดประเสริฐ กล่าวถึง ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างให้บุคลากรได้มีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ตลอดจนทัศนคติที่เป็นผลของการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท ได้แก่ การพัฒนาผู้บังคับบัญชาและการพัฒนาของตนเอง<sup>32</sup>

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำเพื่อการปรับปรุง (Improve) และการเปลี่ยนแปลง (Change) มนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานอย่างปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่ายและทรัพยากรพร้อมกับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคไปในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน<sup>33</sup>

สุภาวดี ขุนทองจันทร์ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ สมรรถนะและทัศนคติของบุคคลให้มีพฤติกรรมการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองหรือการพัฒนาตนเอง วิธีในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธีจะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ทักษะและทัศนคติถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอการพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัยความรู้ความสามารถจิตใจและคุณธรรม องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กรองค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งที่มีจำนวนมากขึ้นหรือเทคโนโลยีที่มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อ

<sup>31</sup> ลัดดาวัลย์ สำราญ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2558), 125.

<sup>32</sup> ประชุม รอดประเสริฐ, *การพัฒนาบุคลากร*, (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558), 132.

<sup>33</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development*, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 17.

ให้ผู้บริโภคมองมีความต้องการที่เปลี่ยนไป ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องเตรียมความพร้อมด้านบุคลากร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นโดยการฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมด้านการบริหารจัดการหรือด้านเทคนิค<sup>34</sup>

เดชา เดชะวัฒนไพศาล กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในการเพิ่มพูนสมรรถนะในการทำงานของบุคลากร ทั้งด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและพฤติกรรม รวมถึงการส่งเสริมให้บุคลากรมีอุปนิสัย เจตคติ สำเนียงรับผิดชอบและมีขวัญกำลังใจที่ดีต่อการทำงานอันส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น<sup>35</sup>

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการพัฒนาและสร้างความเชี่ยวชาญให้แก่บุคคล โดยผ่านการพัฒนาองค์กรและการฝึกอบรมพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมในเรื่องของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาอาชีพ และการปรับปรุงคุณภาพ<sup>36</sup>

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากร มีความรู้ความสามารถความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและพฤติกรรมที่ดี เพื่อให้มีประสิทธิภาพในการทำงานที่ดียิ่งขึ้น ทั้งในปัจจุบันและอนาคต<sup>37</sup>

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี ได้สรุปความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายแคบ หมายความว่า การพัฒนามนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลและการพัฒนามนุษย์ในระดับองค์กร นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ โดยสรุปแล้ว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในความหมายแคบเป็นการพัฒนาเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ ๆ และเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมปฏิบัติงานตามที่ต้องการ เพื่อสามารถทำให้สมการแห่งความสำเร็จอันประกอบด้วยผลรวมขององค์กรเป็นจริง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายกว้าง หมายความว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับสังคม ประเทศ และมีความเป็นสากล

<sup>34</sup> สุภาวดี ขุนทองจันทร์, การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 107-128.

<sup>35</sup> เดชา เดชะวัฒนไพศาล, การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 132.

<sup>36</sup> นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 12.

<sup>37</sup> ธีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562), 5.

มีองค์กรหลายระดับที่มีการคาดหวังให้ร่วมกันรับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับมหภาค เช่น กระทรวง ทบวง กรม ของรัฐบาลในทุก ๆ ประเทศ นอกจากนี้แล้วยังมีองค์กรระหว่างประเทศ โรงเรียน สถานศึกษา สถาบันทางศาสนา องค์กรการกุศล รวมทั้งมีวิธีการ เป้าหมาย และกระบวนการก็มีความหลากหลาย<sup>38</sup>

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การเพิ่มเติมความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ ในวิชาชีพของบุคลากรให้เป็นที่ไปในทางที่ดีขึ้น มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้น ตลอดจนเกิดแนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ 2) การออกแบบ 3) การดำเนินการ 4) การประเมินผล

### ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรหลายประการ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนให้องค์กรเจริญเติบโต การพัฒนาบุคลากรจะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงาน ปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

อนิวัช แก้วจันทน์ ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถจำแนกได้ ดังนี้ 1) ความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจเป็นนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเห็นพนักงานในองค์กรมีการพัฒนาไปในแนวทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ สามารถลดความสิ้นเปลืองในการทำงานและสามารถป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน สามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือตัวชี้วัดความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งด้วยสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในสายตาขององค์กรภายนอกรวมถึงในตลาดแรงงานด้วย 2) ความสำคัญต่อพนักงาน อาจกล่าวได้ว่าทุกคน ย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการความมั่นคง ความปลอดภัย และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้น เพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากขึ้น

<sup>38</sup> ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 19.

เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเอง เพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต<sup>39</sup>

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคลที่ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา และการดำรงรักษานั้น ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร แม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี ก็มีได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และการที่บุคลากรต้องทำงานนาน ๆ ซ้ำ ๆ ก็อาจเกิดความล้า ความเบื่อหน่าย หรือต้องการความก้าวหน้าที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรที่ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้ให้เหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพลดความผิดพลาดในการทำงานประหยัดทรัพยากรประหยัดเวลา
3. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่<sup>40</sup>

ศิรินารด ศิริจันทร์พันธ์ กล่าวว่า เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดในบรรดาทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญไว้ ดังนี้

1. ช่วยพนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้าสามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

<sup>39</sup> อนิวัช แก้วจางค์, **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2556), 140.

<sup>40</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 120-147.



3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคม มีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

5. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ และสอดคล้องกับการวางแผน<sup>41</sup>

โชติชวัล พุกิกกาญจน์ กล่าวว่า ปัจจุบันหลายองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวัง อย่างไรก็ตาม ยังมีอีกหลายองค์กรที่ยังไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ มูลเหตุอาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง เพียงแต่ดำเนินการให้เข้ากับยุคสมัยเท่านั้น เพราะฉะนั้นการศึกษาศาสตร์ทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากองค์ความรู้ที่ถูกต้องจะส่งผลให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effective ness) หรืออาจขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องจะช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานได้ อย่างปลอดภัย ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากรพร้อมกันได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และเป็นที่ยังพอใจของผู้อุปโภคบริโภคไปในขณะเดียวกัน<sup>42</sup>

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญคือ 1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรหรือองค์กร ในการเพิ่มและเสริมความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร 2) บทบาทในการลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิตที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงาน 3) บทบาทในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสานงานระหว่างหน่วยงาน การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาและอบรมร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้ 4) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน จะมีบทบาทในการพัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ไม่ว่าจะเป็น

<sup>41</sup> ศิรินารถ ศิริจันทพันธ์, กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, (อุตรธานี: วิทยาลัยสารพัดช่างอุตรธานี, 2556), 45.

<sup>42</sup> โชติชวัล พุกิกกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559),15.

การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กร หรือแม้แต่การพัฒนาองค์กร ดังนั้นถ้าได้มีการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรแล้วจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจให้ความร่วมมือ และปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ 5) บทบาทอื่น ๆ ตามความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็สามารถที่จะตอบสนองความต้องการอื่น ๆ ขององค์กรได้ดีมาก เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น<sup>43</sup>

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี กล่าวถึง เป้าหมายสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า มีอยู่ 2 ประการ กล่าวคือ ประการแรก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้รับการออกแบบมาเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้ ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและในระดับองค์กร ซึ่งในการเรียนรู้ระดับบุคคลนั้น หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรเชิงสัมพัทธ์ในพฤติกรรมหรือศักยภาพของมนุษย์ ซึ่งไม่ได้เป็นผลโดยตรงจากการเจริญเติบโตทางร่างกาย ส่วนการเรียนรู้ขององค์กร เป็นผลรวมของการเรียนรู้ของสมาชิกในองค์กรและอาจจะส่งผลหรือผลักดันให้เกิดการพัฒนาองค์กรไปถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กรได้ในที่สุด ประการที่สอง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถูกออกแบบมาเพื่อสร้างผลงานที่ดีกว่าเดิมทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและผลงานโดยรวมขององค์กร ผลงาน หมายถึง การแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุผลของการทำงาน อย่างใดอย่างหนึ่งจนเกิดผลลัพธ์ตามภารกิจ ทั้งผลงานระดับปัจเจกบุคคลหรือในระดับองค์กร ซึ่งต่างก็มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จของสมาชิกทุกคนและขององค์กร<sup>44</sup>

### รูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สก๊อต และ เฟอร์กูสัน (Scott and Ferguson) กล่าวว่า รูปแบบการเรียนรู้และพัฒนา 70:20:10 เป็นกรอบสำหรับการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ 70% ของการเรียนรู้เกิดจากการได้รับมอบหมายงานที่ทำภายใต้ประสบการณ์การทำงาน นอกจากนี้ 20% ของการเรียนรู้พัฒนาจากความสัมพันธ์ของเรากับผู้อื่นและเครือข่ายที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากการทำงาน รวมทั้ง 10% ของการเรียนรู้มาจากการเรียนรู้ผ่านการฝึกอบรมพัฒนาที่เป็นทางการ เช่น หลักสูตรการฝึกอบรม และการสัมมนา<sup>45</sup>

<sup>43</sup> ชีระเดช ธีรมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562), 12-13.

<sup>44</sup> ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 4 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 28-29.

<sup>45</sup> Stef Scott and Owen Ferguson, "New perspectives on 70: 20: 10," (November 14 2014): 1.

จอมพงศ์ มงคลวนิช ได้กล่าวว่า วิธีหลักในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครู อาจารย์ ได้แก่ การฝึกอบรม การนิเทศการสอน การสัมมนา การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

### 1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญาและพัฒนาองค์กร โดยรูปแบบในการฝึกอบรมบุคลากร แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction หรือ Orientation) มีวัตถุประสงค์ต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนที่มีความพร้อมในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศ จึงมักใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงาน ที่ทำสิทธิและหน้าที่สวัสดิการที่จะได้รับตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอย่างไร

1.2 การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมสอนงาน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริง ๆ แก่อาจารย์ และบุคลากร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้อบรมหรือหัวหน้าดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

1.3 การฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการบริหารงานในหน่วยงานราชการและองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานในระดับสูง การบริหารระดับกลางและการบริหารระดับต้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมและวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขององค์กรนั้น ๆ

1.4 การฝึกอบรมบุคลากรในระดับนักบริหาร หรือเรียกว่าการพัฒนานักบริหาร นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานพึงประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาทั้งที่เป็นปัญหา นโยบายและเป็นปัญหาเชิงปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมในการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ การฝึกอบรมระดับนี้จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยพัฒนาวิชาการไปพร้อม ๆ กัน

นอกจากนี้ ควรมีการชี้แนะตัวต่อตัว ซึ่งเป็นการประกบนักบริหารโดยผู้ชำนาญการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิสัยทัศน์ และทักษะการบริหารของนักบริหาร

## 2. การนิเทศการสอน

ปัจจุบันการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาได้ให้ความสนใจการนิเทศการสอน ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนตามแนวโน้มและความต้องการของการพัฒนา และนิเทศการศึกษาในเมืองไทยในอนาคตนั้นจะหันมาสนใจเกี่ยวกับการนิเทศการสอนมากขึ้น การนิเทศการสอนเป็นส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษา โดยมุ่งไปที่การปรับปรุงการเรียนการสอนโดยตรง มิได้หมายถึงการปรับปรุงการศึกษาทั้งระบบซึ่งเป็นงานวิชาการ แต่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษานั้น หมายถึง กระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้คาดหวังไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน โดยการนิเทศการสอนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเหล่านั้นได้รับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเพื่อพัฒนางาน เนื่องจากการนิเทศมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครูและบุคลากรทางการศึกษา

## 3. การสัมมนา

การสัมมนาเป็นการเรียนรู้ร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหา ผู้สัมมนาจึงเป็นผู้ให้และผู้รับ คือเป็นผู้ให้ข้อมูลประสบการณ์ข้อคิดเห็นของตน เป็นผู้รับฟังข้อมูลประสบการณ์และข้อคิดเห็นของผู้เข้าสัมมนาอื่น ผลการสัมมนาอาจมีใช้ข้อสรุปเพียงอย่างเดียว อาจมีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหา อันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ความสำเร็จของการสัมมนาอยู่ที่สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาได้มีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา การสัมมนาจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการสัมมนาทุกคนต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาและการเตรียมตัวที่ดีโดยศึกษาเรื่องที่จะเข้าสัมมนาล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ เตรียมข้อคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาคอนอื่น ผู้เข้าร่วมสัมมนามีทัศนคติที่ดีในการสัมมนา เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เป็นผู้ให้และผู้รับที่มีความจริงใจ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีการศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างมีระบบระเบียบ

## 4. การประชุมปฏิบัติการ

การประชุมปฏิบัติการหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมร่วมกันเป็นกลุ่ม ๆ เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการเป็นการประชุมเพื่อปฏิบัติการกิจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ซึ่งผู้เข้าประชุมจะมีการเรียนรู้ร่วมกันจากวิทยากร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและการลงมือปฏิบัติร่วมกัน เมื่อจบการประชุมปฏิบัติการจะต้องมีผลงานที่ได้จากการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีการนำผลงานที่ได้จากการประชุมมาใช้ เช่น การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนการเรียนรู้ การประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อสอบ การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

#### 5. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรได้พบเห็น การปฏิบัติงานจริงนอกองค์การ ได้เห็น ได้ยิน ได้ซักถาม ได้สัมผัสประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างจากเดิมที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์การ บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศ ได้ผ่อนคลาย ได้รับความบันเทิงได้ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน และระหว่างผู้ดูงานพัฒนามนุษย์สัมพันธ์และความร่วมมือของทีมงาน

การศึกษาดูงานมีจุดมุ่งหมายหลัก คือ ให้บุคลากรได้เห็นการทำงานภายในองค์การอื่น เพื่อให้เกิดความรู้ความคิดที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์การของตนต่อไป เช่น คณะครูและผู้บริหารไปศึกษาดูงานสถานศึกษาดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน การศึกษาดูงานสถาบันส่งเสริม การสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยจุดหมายรองของการศึกษาดูงาน คือ การสร้างสัมพันธภาพภายในทีมงาน เป็นการให้รางวัลบุคลากรได้พักผ่อนและท่องเที่ยว การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาการทำงานพัฒนาองค์การ โดยการให้สิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานเป็นสิ่งเร้า เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดในการประยุกต์สิ่งที่ได้ จากการศึกษาดูงาน

#### 6. การลาศึกษาต่อ

การลาศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องใช้ระยะเวลาการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ซึ่งทำได้ทั้งการศึกษาทางไกลหรือการศึกษาที่เรียนในชั้นเรียน หรือการศึกษาทางไกลซึ่งผู้เรียนและผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน แต่เน้นการใช้สื่อและเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรขององค์การ โดยให้การศึกษาต่อเพื่อให้บุคลากรได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรนั้น บุคลากรต้องเข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนดและผ่านการประเมินผลการศึกษาตามวิธีการและมาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนด<sup>46</sup>

<sup>46</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 120-147.

ชุดิกายูจน์ ศรีวิบูลย์ ได้รวบรวมและนำเสนอวิธีในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ปฏิบัติกันอยู่  
ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้พนักงานที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การหรือพนักงาน  
เก่าที่ได้รับ มอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้พนักงานที่ได้รับการสอนให้มีประสบการณ์ตามความต้องการ  
ของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงาน  
อาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับ  
การสอนเป็นผู้ดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัวหรือสอนกันเป็นกลุ่มก็ทำได้
3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไปดูจะให้เห็น  
รูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบผู้ปฏิบัติงานขององค์การ มีโอกาสได้ซักถามถึงปัญหากับผู้ปฏิบัติ  
โดยตรง ได้เห็นกิริยาอาการอิริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและ  
เข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง
4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาพนักงานที่วิธีหนึ่งเพราะพนักงานได้มีโอกาสไปหา  
ความรู้หรือทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ จาก  
สถาบันการศึกษา
5. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาพนักงานประจำ  
การให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงานเพราะผู้ได้รับมอบหมายอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาส  
และต้องศึกษางานที่ตนเอง รับผิดชอบตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถ  
ตัดสินใจทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ
6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นการพัฒนาพนักงานประจำการที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยน  
โยกย้ายหน้าที่จะทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้นเพราะการทำงานในองค์การต่าง ๆ  
จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีเมื่อพนักงานในองค์การได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี
7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยหัวหน้างาน เป็นการฝึกให้พนักงานที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งาน  
ในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในระหว่างที่ทำหน้าที่ผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน  
รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเอง  
จะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ
8. การให้รักษาการแทน ใช้อีกตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้  
ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของ  
ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไปรับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจาก  
สถานการณ์จริง

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุม แทนผู้บริหารที่เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาพนักงาน

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน องค์กรควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานเพราะจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม ทำให้พนักงานได้เรียนรู้จากงานที่ตนเองฝึกงาน ในการฝึกงานมักเป็นงานตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์กรจึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะ

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาพนักงาน เป็นวิธีหนึ่งที่พนักงานจะได้รับความรู้แนวคิดใหม่ เจตคติ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาพนักงาน

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาพนักงานที่ได้รับการยอมรับและเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาพนักงานได้ดี<sup>47</sup>

นิตนา กาญจนวิสุทธ์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความจำเป็นในการศึกษารูปแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในองค์กร เนื่องจากรูปแบบของการพัฒนาบุคลากรมีความแตกต่างกันตามปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นของแต่ละองค์กร และในแต่ละความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง เพราะฉะนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development : HRD) จะทำให้มนุษย์นั้นมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การสัมมนาเป็นการศึกษาระยะสั้นหรือระยะยาว และการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาตนเองเพื่อที่จะปรับปรุงทีมงานให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลไม่ใช่เป็นผลรวมของกิจกรรมที่ทำ แต่เป็นการใช้ประโยชน์ทั้งหมดในการพัฒนาให้เกิดความสำเร็จในระดับที่สูงขึ้นของแต่ละคน และก่อให้เกิดประสิทธิผลขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเพื่อการพัฒนาองค์กรส่วนใหญ่จะมีเรื่องที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. การฝึกอบรม (training) หมายถึง การมุ่งเน้นวิเคราะห์ให้เกิดความมั่นใจและช่วยในการพัฒนาการเรียนรู้ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการฝึกอบรม ก็คือ ทำให้แต่ละบุคคลสามารถทำหน้าที่ในปัจจุบันให้ได้การอบรม การเริ่มต้นคือ การเรียนรู้ของแต่ละบุคคล เช่น การฝึกอบรมทักษะเบื้องต้น (basic skills training) เพื่อทำให้การปฏิบัติงานของพนักงานเกิดประสิทธิภาพ การฝึกอบรมหรือการปฐมนิเทศ (orientation training) เพื่อให้พนักงานใหม่ได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และนโยบายโดยทั่วไปขององค์กร หรือการฝึกอบรมในรูปแบบต่างๆ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเองให้เกิดทักษะและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพตามที่องค์กรต้องการ เช่น

<sup>47</sup> ชูติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, 2557), 45-47.

การอบรมให้ได้ตามคุณสมบัติของงาน (qualifying training) การฝึกอบรมเพื่อให้ได้คุณสมบัติของงาน (second chance training) การอบรมข้ามหน้าที่การงาน (Cross-training) การฝึกอบรมหรือทบทวน (retraining) การฝึกอบรมเพื่อเตรียมหางาน (Outplacement training)

2. การศึกษา (education) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งไปเพื่องานในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงความรู้ที่จะช่วยให้แต่ละบุคคลมีคุณสมบัติที่เพิ่มขึ้นหรือประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต และในการศึกษามักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาที่มุ่งไปเพื่องานในอนาคต หรือมีการเปลี่ยนแปลงความรู้ เป็นการช่วยแต่ละบุคคลให้มีคุณสมบัติที่จะเติบโตและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของอาชีพในอนาคต ซึ่งในการศึกษานั้นมักจะสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นการริเริ่มโดยบุคคลมากกว่าองค์กร ในองค์กรมักจะเรียกว่า การศึกษาของพนักงาน (employee education) เช่น การศึกษาเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จะใช้ในงาน (remedial education) การศึกษาเพื่อเพิ่มความเป็นวิชาชีพ (qualifying education) การศึกษาอย่างต่อเนื่อง (continuing education)

3. การพัฒนาพนักงาน (employee development) ด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามที่องค์กรกำหนดไว้ เช่น วิธีการสอนงานให้กับบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งมีการมอบหมายให้บุคคลที่มีประสบการณ์ด้านการสอนงาน เพื่อใช้ในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งหรือเป็นการเตรียมพร้อมเพื่อใช้ในการหมุนเวียนงานขององค์กรที่มีลักษณะที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ เพื่อให้พนักงานที่มุ่งการวิเคราะห์เกิดความมั่นใจและช่วยทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ โดยผ่านการเรียนรู้ และเป็นการเพิ่มโอกาสให้แต่ละบุคคลได้เติบโตขึ้น ทำให้บุคคลทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น หรือการสัมมนาเพื่อจะสร้างความรู้และความเข้าใจให้แก่บุคลากรในฝึกทักษะการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านอาชีพและการอยู่ร่วมกันในองค์กร ซึ่งในการสัมมนานั้นอาจจะมาในรูปแบบของการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ทำให้ผู้เข้ารับสัมมนาได้ปฏิบัติงานจริง และเป็นการแก้ไขปัญหาจริงร่วมกันพร้อมกับการอภิปราย นอกจากนี้ก็ยังมีรูปแบบของการทำกิจกรรมที่เรียกว่า walk rally เพิ่มเข้าไป เพื่อให้ผู้เข้ารับสัมมนาได้ศึกษาเรียนรู้เกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้เข้ารับสัมมนา

4. การพัฒนาอาชีพ (career development) คือ วิธีการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะจัดทำโดยองค์กรเพื่อทำให้มั่นใจว่า พนักงานที่มีความพร้อมในเรื่องคุณสมบัติและประสบการณ์ จะมีให้เลือกใช้หรือสนองตอบความต้องการได้อย่างทันทีตามที่องค์กรต้องการ จะมี 2 ส่วนหลัก ๆ ก็คือ การวางแผนอาชีพ (career planning) เป็นวิธีการที่แต่ละบุคคลกำหนด เป้าหมายอาชีพ และแยกแยะวิธีการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จกับการบริหารอาชีพ (career management) เป็นกิจกรรมและโอกาสต่างๆ ขององค์กรที่จัดขึ้นเพื่อช่วยให้เกิดความมั่นใจว่า องค์กรจะสามารถมีกำลังคนเกินกว่าที่จำเป็นและต้องการใช้ในอนาคต



5. การพัฒนาองค์การ (organizational development) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ องค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) เพื่อเอาชนะในการแข่งขัน ในปัจจุบันมีอยู่ 2 แนวทาง คือ 1) การปรับปรุงองค์การอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) เป็นการปรับเปลี่ยนองค์การค่อยเป็นค่อยไป เช่น การทำ TQM (total quality management) 2) การนำระบบการควบคุมมาตรฐาน ISO 9000 กับการปรับรื้อระบบองค์การ (process innovation)<sup>48</sup>

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร นับว่าเป็นกลไกสำคัญต่อ ความสำเร็จของการดำเนินการฝึกอบรมเป็นอย่างมาก การเลือกวิธีที่ใช้ในการอบรม อาจทำได้ หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะหรือประเภทของการฝึกอบรม วัตถุประสงค์ ผู้ดำเนินการฝึกอบรม ตลอดจนวิทยากร แต่ละวิธีก็มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดแตกต่างกันออกไป ดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture หรือ Instructor-Led Training) 2) การอภิปราย (Conference Discussion) 3) การสัมมนา (Seminar) หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 4) การระดมสมอง (Brainstorming) 5) การสาธิต (Demonstration) 6) กรณีศึกษา (Case Study) 7) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 8) การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field Trip) 9) เกมเพื่อการฝึกอบรม (Training Game) 10) การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง (On the job training) เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>49</sup>

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษา การฝึกอบรม และ การสนับสนุน การศึกษาสามารถแบ่งได้เป็น 5 ประเภท คือ การศึกษา ในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น การศึกษาตามอัธยาศัย และการศึกษาตลอดชีวิต ส่วนการฝึกอบรมที่นำเสนอทั้งหมด 10 วิธี ได้แก่ การบรรยาย การปฐมนิเทศ การสาธิต การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การระดมสมอง การอภิปราย การใช้กรณีศึกษา การฝึกอบรมขณะ ปฏิบัติงาน การศึกษาดูงาน และการฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ แต่หากแบ่งตามความรับผิดชอบ จะแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การฝึกอบรม ที่ดำเนินการโดยองค์กร และการฝึกอบรมที่ดำเนินการ

<sup>48</sup> นิตนา กาญจนวิสุทธ์, เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง, (กรุงเทพฯ: มินเซอร์วิส ซัพพลาย, 2558), 19-20.

<sup>49</sup> เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 142-150.

โดยสถาบันฝึกอบรมภายนอก สำหรับการสนับสนุนแบ่งได้เป็น 4 วิธี ได้แก่ การฝึกสอน ระบบพี่เลี้ยง การให้คำปรึกษา และการหมุนเวียนงานในแต่ละรูปแบบ<sup>50</sup>

สากล พรหมสถิตย์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ส่งผลต่อการพัฒนาการทำงาน เพื่อให้บุคลากรในองค์กรได้มีความรู้ทักษะและทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้งานในองค์กรเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ขั้นตอนของการพัฒนาจะมุ่งหมายไปที่การสร้างกลยุทธ์ของการพัฒนา ได้แก่ การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่บุคลากรในองค์กรจะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วยการกำหนดเป้าหมาย และวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมกัน และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและประการสุดท้ายคือการประเมินผลการดำเนินงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>51</sup>

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีกิจกรรมที่หลากหลาย เช่น การฝึกอบรม สัมมนา การประชุมเชิงวิชาการ การศึกษาต่อและวิธีอื่น ๆ ซึ่งในแต่ละรูปแบบที่จะใช้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ วิธีการพัฒนาบุคลากรจัดขึ้นเพื่อการปฏิบัติงานงานของบุคลากรให้ได้ผลผลิตสูงสุด และส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานทั้งบุคลากรและองค์กร และเพิ่มความสามารถของบุคลากรตลอดจนความก้าวหน้าในงานอาชีพ

### **ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

สุจิตรา ธนานันท์ ได้กล่าวถึง เป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายระดับองค์กร มีวัตถุประสงค์เพื่อแนะนำวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด เพื่อความก้าวหน้าของงานและการเติบโตขององค์กร 2) เป้าหมายระดับบุคคล เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน และเพื่อเข้าใจความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น<sup>52</sup>

อรุณ รักธรรม ได้กล่าวถึง เป้าหมายของกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งออกเป็น 1) เป้าหมายขององค์กร มีจุดประสงค์เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุดและการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุด ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ รวมถึงการจัดวาง

<sup>50</sup> โชติชวัล พุกิจกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 37.

<sup>51</sup> สากล พรหมสถิตย์, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development," **วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์** 3, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562): 62.

<sup>52</sup> สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555), 22.

มาตรฐานในการปฏิบัติงาน อีกทั้งยังช่วยในการพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายตัวขององค์กร 2) เป้าหมายของบุคคล เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเรียนรู้งานและลดความเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์กรที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น และเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถแบ่งได้ 3 รูปแบบ คือ 1) การศึกษา (Education) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิตและเตรียมความพร้อมสำหรับการปฏิบัติงาน 2) การฝึกอบรม (Training) คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การปฐมนิเทศ คือ การให้ข้อมูลกับผู้เริ่มงานใหม่กฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบและวิธีการปฏิบัติงานเบื้องต้น 3) การสนับสนุน (Supporting) จะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพเฉพาะบุคคลในการปฏิบัติงาน สามารถทำได้ โดยการฝึกสอน เพื่อพัฒนาทักษะ ช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และชัดเจนบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนดหรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น<sup>53</sup>

โสภณ ภูเก้าล้วน และฐิติวรรณสินธุ์นอก ได้กล่าวถึง การแบ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) การศึกษา (Education) หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของพนักงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น มีความเข้าใจในสภาพสังคม การศึกษาจึงมุ่งเน้นการถ่ายทอด หลักการ ทฤษฎี หรือข้อเท็จจริง ที่มนุษย์จะสามารถนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในการปรับตัวในสิ่งแวดล้อมของตนได้ 2) การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการเพิ่มความถนัด (Aptitude) ทักษะ (Skill) ความสามารถ และสมรรถนะ ส่วนบุคคล (Individual Capacity) ในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างให้แก่พนักงาน สามารถแบ่งออกได้ เป็น 2.1) การฝึกอบรมการจัดการ (Management Training) คือ ความถนัดที่พนักงานทุกสายการปฏิบัติงานจำเป็นต้องใช้ เช่น การจัดการ การวางแผน การสื่อข้อความที่มีประสิทธิภาพ การติดตามงาน หรือการประเมินผลงาน เป็นต้น 2.2) การฝึกอบรมเฉพาะกิจการ (Functional Training) คือ ความถนัดเฉพาะสาขาที่พนักงานแต่ละสายการปฏิบัติงานจำเป็นต้องรู้ เข้าใจ และปฏิบัติได้

<sup>53</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ," วารสารปัญญาภิวัฒน์ 4, 2 (2556): 105-108.

แต่ถ้าไม่ต้องปฏิบัติงานอยู่ในสายงานนี้ก็ไม่ต้องฝึกฝน เช่น การฝึกอบรมช่าง พนักงานพิมพ์ดีด พนักงานการเงิน พนักงานจัดซื้อ เป็นต้น<sup>54</sup>

ธีระเดช รวิมงคล กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งประเภทไว้หลายแบบ ซึ่งสามารถจำแนกตามเกณฑ์ต่างๆ ได้ ดังต่อไปนี้ 1) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามหัวข้อเรื่อง สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 1.1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องทั่วไป (General Human Resource Development) 1.2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เฉพาะเรื่อง (Specific Human Resource Development) 2) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามวัตถุประสงค์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 2.1 การพัฒนาความรู้ (Knowledge HRD/Training) 2.2 การพัฒนาทักษะ (Skill HRD/Training) 2.3 การพัฒนาทัศนคติ (Attitude HRD/Training) 2.4 การพัฒนาพฤติกรรม (Behavioral HRD/Training) 3) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามกิจกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ 3.1 กิจกรรมด้านการบริหาร 3.2 กิจกรรมด้านการปฏิบัติ 3.3 กิจกรรมด้านแผนงานอาชีพ 3.4 กิจกรรมร่วมกันระหว่างบุคลากร 4) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแหล่งดำเนินการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 4.1 องค์กรเป็นผู้ดำเนินการ 4.2 หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ 5) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทักษะ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท คือ 5.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual Skill) 5.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5.3 ทักษะด้านเทคนิค 6) การแบ่งประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามระดับของบุคลากร สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ 6.1 ระดับผู้บริหาร (Management Level) 6.2 ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)<sup>55</sup>

#### กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นักการศึกษาหลายท่าน ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

ลิม, เวอร์เนอร์ และเดอซิโมน (Lim, Werner, and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการฝึกอบรม (Training and HRD Process Model) ไว้ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase) 2) การออกแบบ

<sup>54</sup> โสภณ ภูเกล้าวันและฐิติวรรณ สิ้นธุ์นอก, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า: Human Resource Management For Line Managers In The Next Decade, (กรุงเทพฯ: อีเทอร์นิตี้ไอเดีย 168 จำกัด, 2557), 121.

<sup>55</sup> ธีระเดช รวิมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562), 52-58.

(Design Phase) 3) การดำเนินการ (Implementation Phase) และ 4) การประเมินผล (Evaluation Phase) โดยอธิบายขั้นตอนไว้ดังนี้

1. การประเมินความต้องการ เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดอันดับความสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่จริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย

1.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 4 ประการ ได้แก่ 1) ความต้องการที่เกิดจากการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการที่เกิดจากประชาธิปไตยหรือความต้องการส่วนทรัพยากรมนุษย์ 3) ความต้องการที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหรือสภาวะการณ์ที่ช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 4) ความต้องการที่เกิดจากการค้นหาวิธีทางใหม่ ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ความท้าทายใหม่ ๆ ของงาน การออกกฎหมายใหม่และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่บอกเหตุที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหา ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ อาจทำได้โดยการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะจะทำให้มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งในส่วนของทรัพยากรมนุษย์และในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์แต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแต่ละครั้ง โดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้น จึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก่อน

1.2 การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร สิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของทรัพยากรมนุษย์และผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2. การออกแบบ หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ และทรัพยากรต่าง ๆ รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญและผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

### 3. การดำเนินการ ดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรประเมินได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ และการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ด้วยกัน ทั้งนี้ เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

3.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และโสตทัศนอุปกรณ์ การใช้คอมพิวเตอร์เป็นสื่อในการประชุมปรึกษาจะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัด และได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

3.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระ ในองค์กรที่มีขนาดใหญ่และมีทรัพยากรมนุษย์ที่ทำหน้าที่พัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสม คือ มีความรู้ ความชำนาญ เฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสม

3.5 การเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดทำประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้ว คือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นพี่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป แล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ดีกว่าการศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะทรัพยากรมนุษย์ได้ใช้สถานที่และสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องใช้วัสดุ อุปกรณ์อื่นที่หาซื้อเพิ่มเติมแต่อย่างใด ส่วนการศึกษานอกงาน เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้นอกสถานที่ทำงานปกติโดยใช้เทคนิค คือ การบรรยาย การอภิปราย การใช้โสตทัศนอุปกรณ์ประกอบการบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวิดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการ ถ่ายทอดวิดีโอหรือการถ่ายทอดผ่านดาวเทียม

การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติการแสดงพฤติกรรมแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และสุดท้ายคือ การศึกษาเรียนรู้ด้วยตัวเองที่เป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเทอร์เน็ต

4. การประเมินผล เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย

4.1 การประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยการสอบถามถึงความรู้สึกรหรือความชอบของทรัพยากรมนุษย์ เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วมหรือความร่วมมือของทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

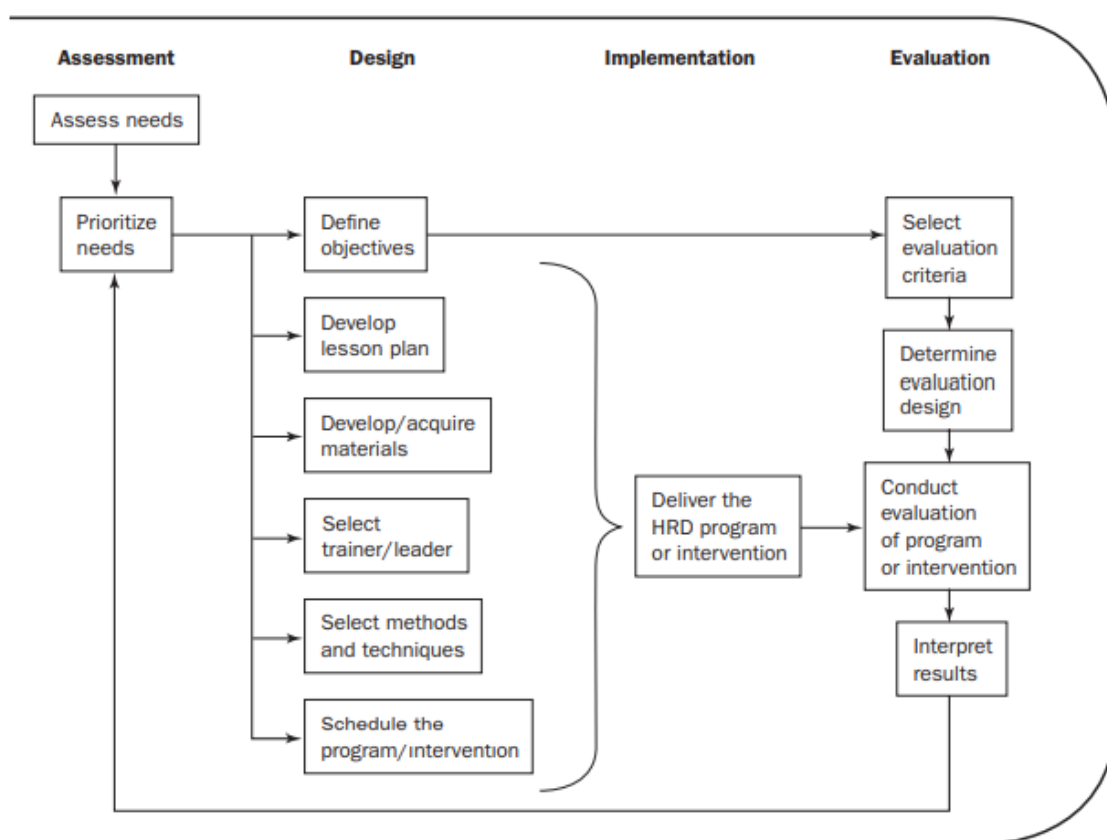
4.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าทรัพยากรมนุษย์มีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่

4.3 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่า ทรัพยากรมนุษย์มีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานไปในทิศทางที่ดีขึ้นหรือไม่ ทั้งนี้ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานโดยการวางแผนติดตาม ประเมินผล การนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้ความรู้อย่างเต็มที่ มีการชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรค เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยทรัพยากรมนุษย์ และทดสอบความสามารถของทรัพยากรมนุษย์

4.4 การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์หรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้ การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังสามารถประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพึงพอใจของบุคลากร อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อจำนวนทรัพยากรมนุษย์อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตราทรัพยากรมนุษย์ที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ไม่ต้องใช้ระยะเวลา และวิธีการวัดที่ยุ่งยากจนเกินไป ควรประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของทรัพยากรมนุษย์ การประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์ เนื่องจาก การประเมินผลลัพธ์บางอย่างสามารถวัดได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดในเชิงปริมาณ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นอกจากจะทำให้เกิดผลดีต่อทรัพยากรมนุษย์งาน และองค์กรแล้วยังก่อให้เกิด ผลลัพธ์สุดท้ายที่ผู้บริหารและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและองค์กรโดยรวมต่อไป<sup>56</sup>

ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 Training and HRD Process Model

<sup>56</sup> Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, and Randy L. DeSimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013), 123-267.



ที่มา : Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, and Randy L. DeSimone, **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Boundaries**, (Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013), 27.

โรนัล แอล จาคอบ (Ronald L. Jacobs) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงให้เห็นถึงวิธีการของระบบและระบุว่า เป็นงานที่ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนใหญ่กระทำจริง การศึกษาสมรรถนะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันขึ้นอยู่กับ ส่วนประกอบของกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยกตัวอย่างกระบวนการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ 1) การประเมิน/การวิเคราะห์ (assess/ analyze) ซึ่งในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย กระบวนการย่อยต่าง ๆ มากมาย เช่น การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การประเมิน ความต้องการ การวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงาน และการวิเคราะห์งาน 2) การออกแบบ/การนำไปใช้ (design/ implement) ในขั้นตอนนี้ประกอบไปด้วย การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาองค์กร และการพัฒนาวิชาชีพ 3) การประเมินผล/การพัฒนา (evaluate/improve) ในขั้นตอนนี้เกี่ยวข้องกับผลกระทบ พฤติกรรม และความพึงพอใจ<sup>57</sup>

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การพัฒนาดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนา บุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการดำเนินการ และการประเมินผล

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนา บุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำได้ โดยการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร

1.1 การวิเคราะห์องค์การ (Organization analysis) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบ และสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่าง ของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของ ปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่า มีสาเหตุมาจากคน หรือจากวัสดุอุปกรณ์ หรือ จากการจัดการปัญหาอะไรบ้างที่เกิดจากคนขององค์กร สำหรับองค์กรที่เป็นสถานศึกษา ซึ่งมีการกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาอยู่แล้ว การวิเคราะห์องค์การเป็นการเปรียบเทียบสภาพที่

---

<sup>57</sup> Ronal L. Jacobs, “system theory and HRD”, in **Handbook of Human Resource Development**, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc: Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, and Michael Lane Morris, 2014), 26-27.

ขึ้นอยู่กับมาตรฐานของสถานศึกษา ผลการประเมินสถานศึกษาในด้านใดที่ต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา

1.2 การวิเคราะห์งาน (Task analysis) เป็นการพิจารณาดำเน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การว่าในแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อย ๆ อะไรบ้าง มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไรสัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้น ๆ เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การวิเคราะห์บุคลากร (Person analysis) เป็นการพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่ามีความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างไร มีความต้องการและมีสายอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด มีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร การวิเคราะห์บุคลากรทางการศึกษาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น ทำได้โดยการเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงานในตำแหน่งที่บุคลากรผู้นั้นดำรงอยู่ และมาตรฐานการปฏิบัติตน หากปรากฏว่า ด้านใดด้านหนึ่งต่ำกว่ามาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์องค์การวิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากรแล้ว นำผลการวิเคราะห์มาประมวลก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้โดยการพัฒนา

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นและความต้องการในการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับองค์การ ระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนดเรื่องที่ต้องทำในระยะยาว และเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน กำหนดแผนการพัฒนาบุคคลที่จะเข้าสู่ตำแหน่งต่าง ๆ กำหนดวิธีการพัฒนา โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ฯลฯ กำหนดโครงการ กำหนดงบประมาณ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ

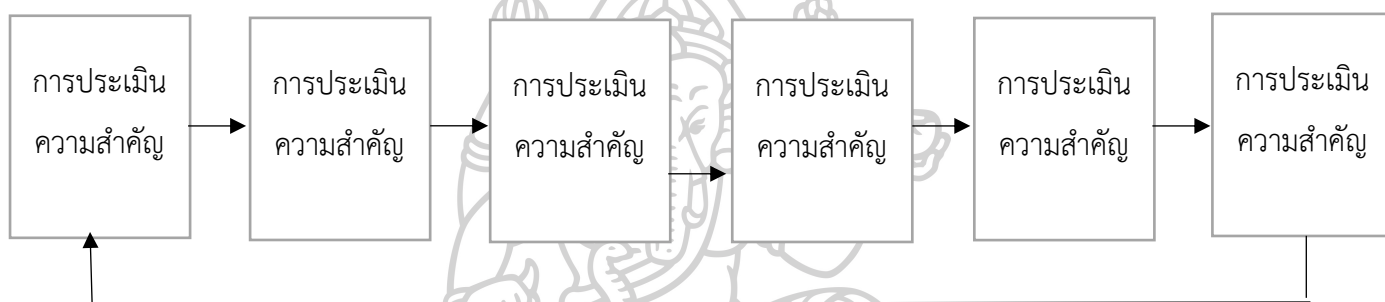
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่ได้กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้เพียงใด ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระหว่างการดำเนินการแต่ละโครงการภายหลังการดำเนิน โครงการเสร็จสิ้นลง และภายหลังจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างไร<sup>58</sup>

<sup>58</sup> จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 120-147.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 4 ขอบเขต คือ 1) ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) 2) กลุ่มบุคคล (People) 3) ขอบเขตขององค์การ (Organization) 4) ขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work Tasks)<sup>59</sup>

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำที่เป็นลำดับ และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีลักษณะเดียวกับกระบวนการวางจริงที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย การประเมินความสำคัญ การวิเคราะห์งาน การวางแผนการพัฒนา การเขียนโครงการพัฒนา การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การดำเนินการ และการประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 4



แผนภูมิที่ 4 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : โชติชวัล พุทธิกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 61.

1. การประเมินความสำคัญ (Significance Assessment) ไม่ควรดำเนินการด้วยคนเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นการประเมินร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับแรงงาน การประเมินสามารถใช้ประชุม ปรัชญาหรือในองค์กร โดยเริ่มจากการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันให้ได้มากที่สุด จากนั้นจึงเลือก คัดข้อมูลที่จำเป็นและจัดหมวดหมู่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำมาใช้ จากนั้นจึงเตรียมการประชุม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน เพื่อให้การประชุมอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด การประชุมนั้นอาจต้องใช้วิธีการระดมสมองและการอภิปราย โดยการแสดงความคิดเห็น

<sup>59</sup> เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ฤกษ์แจ่มสู่ความเป็นเลิศ," **วารสารรามคำแหง** 26 2 (2556): 262.

เชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Significance Assessment : SA) จะมีด้วยกัน 4 ด้าน คือ

1.1 การประเมินความจำเป็นที่ต้องพัฒนา (Need Assessment: NA) คือ การประเมินศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นกลุ่มเป้าหมายในปัจจุบันกับศักยภาพที่องค์กรคาดหวัง หากมีความแตกต่างกัน จึงกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาในเชิงพฤติกรรม และดำเนินการพัฒนาต่อไป

1.2 การประเมินคุณประโยชน์เมื่อการพัฒนาเสร็จสิ้น (Benefit Assessment: BA) คือ ผลลัพธ์ที่บุคคล กลุ่มบุคคล และองค์กรจะได้รับ เช่น มีความสามารถในด้านที่พัฒนาเพิ่มขึ้น จนองค์กรมีกำไรสูงขึ้น ซึ่งจะต้องคุ้มค่างับสิ่งที่องค์กรจะต้องได้รับการพัฒนา เป็นต้น

1.3 การประเมินความพร้อมขององค์กร (Readiness Assessment: RA) ในประเด็นที่เกี่ยวกับงบประมาณและทรัพยากร รวมถึงความพร้อมคณะทำงานที่จะดำเนินการพัฒนา ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและความสามารถของคณะทำงาน รวมถึงระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้

1.4 การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Effect & Result Assessment) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ ทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการพัฒนา จนเสร็จสิ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจและหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

2. การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ การพิจารณาร่วมกันเช่นเดียวกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปเป็นแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรจะต้องบ่งบอกถึงความดีและความลึก รวมถึงขอบข่ายหรือความกว้างของงานนั้น ตัวอย่างเช่น การกำหนดความลึกของงาน โดยระบุลักษณะสินค้าที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องบริหาร การขายและการกำหนดขอบข่ายความกว้างของงานโดยระบุสาขา หรือเขตที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description; JD)

3. การวางแผนพัฒนา (Development Planning) สามารถทำได้ โดยการประชุมเช่นกัน เริ่มจากการกำหนดรูปแบบการพัฒนา ซึ่งมี 3 รูปแบบคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน โดยแต่ละรูปแบบจะมีหลากหลายวิธี จึงควรนำมาใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนา นอกจากนี้ ยังต้องวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร งบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการพัฒนา และยังรวมถึงการเตรียมแบบประเมิน เพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการดำเนินการ เพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาครั้งต่อไป

4. การเขียนโครงการพัฒนา เมื่อได้ประชุมจนได้รายละเอียดประเด็นต่าง ๆ แล้ว ควรเขียนเป็นโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงสามารถเป็นหลักฐานทางลายลักษณ์อักษรได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบการดำเนินงาน การเขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ โดยควรจะเริ่มจากการตั้งชื่อโครงการซึ่งเป็นการกำหนดขอบเขตของโครงการอีกทางหนึ่ง การตั้งชื่อโครงการควรตั้งให้กะทัดรัดได้ใจความไม่ยาว แต่ก็ไม่สั้นจนเกินไป แต่จะต้องครอบคลุมขอบเขตของโครงการ รวมถึงควรสื่อไปในทางที่ดี และเป็นประโยชน์ เช่น โครงการฝึกอบรมทักษะการขายของพนักงานสาขาค้นนายาว โครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มบริษัท ก.ข.ค. จำกัด หลักสูตรสร้างเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

5. การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการ การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการคือ การจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร และรายละเอียดอื่น ๆ ที่ช่วยส่งเสริมในการดำเนินการเป็นไปได้อย่างสะดวก และจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็น และประโยชน์ของโครงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับตัวของเขา อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเกิดขึ้นได้จริง เช่น ค่าจ้าง (Pay) สวัสดิการ (Welfare) รางวัล (Reward) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่จะเพิ่มขึ้นหรือก้าวหน้าขึ้น หากนำสิ่งที่ได้จากโครงการพัฒนาไปปรับใช้จนเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) อย่างไรก็ตาม การเพิ่มสิ่งจูงใจต่าง ๆ จะต้องคำนึงถึงอายุงานของพนักงานด้วย เพื่อความเหมาะสมกับบริบทในองค์กร เช่น พนักงานอาจมีผลงานดีเด่นหลังจากการพัฒนา แต่ประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอ จึงยังไม่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เพราะอาจส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่บกพร่องได้ แต่อาจเพิ่มสิ่งตอบแทนในด้านอื่น ๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ มีกำลังใจในการพัฒนาตนเองยิ่งขึ้น เมื่อได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว คณะทำงานจะต้องพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัตถุประสงค์และเวลา ส่วนวิธีการและกิจกรรมต่างๆ ควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม อีกทั้งบรรยากาศในการพัฒนาจะต้องไม่เคร่งเครียด หรือไม่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

6. การประเมินผล (Evaluation) สามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลการดำเนินการในคาดหวังขององค์กร ประเด็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังจากการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเปรียบเทียบระดับของความสามารถ แล้วจึงนำผลการประเมินมาประเมินความจำเป็นในการพัฒนาในครั้งต่อไป การประเมินผลหลังจากการปฏิบัติงานนั้นควรประเมินแบบรอบด้าน

หรือแบบ 360 องศา คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลรอบด้านมากที่สุด ส่วนรูปแบบการประเมินอาจใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) คือใช้ตัวเลขวัดระดับการทำงานหรือผลงาน ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือเอกสารเชิงปริมาณอื่นๆ และวิธีคุณภาพ (Qualitative) คือการนำพฤติกรรมหรือคำพูดมาตีความหมาย โดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกต (Observation)<sup>60</sup>

เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล กล่าวว่า การฝึกอบรมทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่องค์การหนึ่ง ๆ จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยรายละเอียดของแต่ละขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมพัฒนา โดยการวิเคราะห์ระดับองค์กร ระดับงาน และระดับบุคคล
- 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมพัฒนา
- 3) การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมพัฒนา
- 4) การวางแผนและการเตรียมการฝึกอบรมพัฒนา
- 5) การดำเนินการฝึกอบรมตามแผน
- 6) การติดตามและประเมินผลการฝึกอบรม<sup>61</sup>

สุธินี ฤกษ์ขำ กล่าวว่า งานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเกี่ยวข้องอยู่ 4 ขั้นตอน คือ

1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และเนื่องจากทุกองค์กรย่อมมีทรัพยากรจำกัดในการดำเนินงาน ทำให้ไม่สามารถดำเนินทุกกิจกรรมได้พร้อม ๆ กัน ดังนั้นนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องกำหนดความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ กล่าวคือ สามารถเลือกดำเนินกิจกรรมที่มีความสำคัญเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรก่อนเสมอ

2. เมื่อนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำหนดกิจกรรมที่จำเป็นต้องได้รับการดำเนินการอย่างเร่งด่วนได้แล้ว ขั้นตอนต่อมา คือ การออกแบบกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งประกอบไปด้วยการจัดโครงการการฝึกอบรมและการพัฒนา การพัฒนาสายอาชีพและการพัฒนาองค์กร

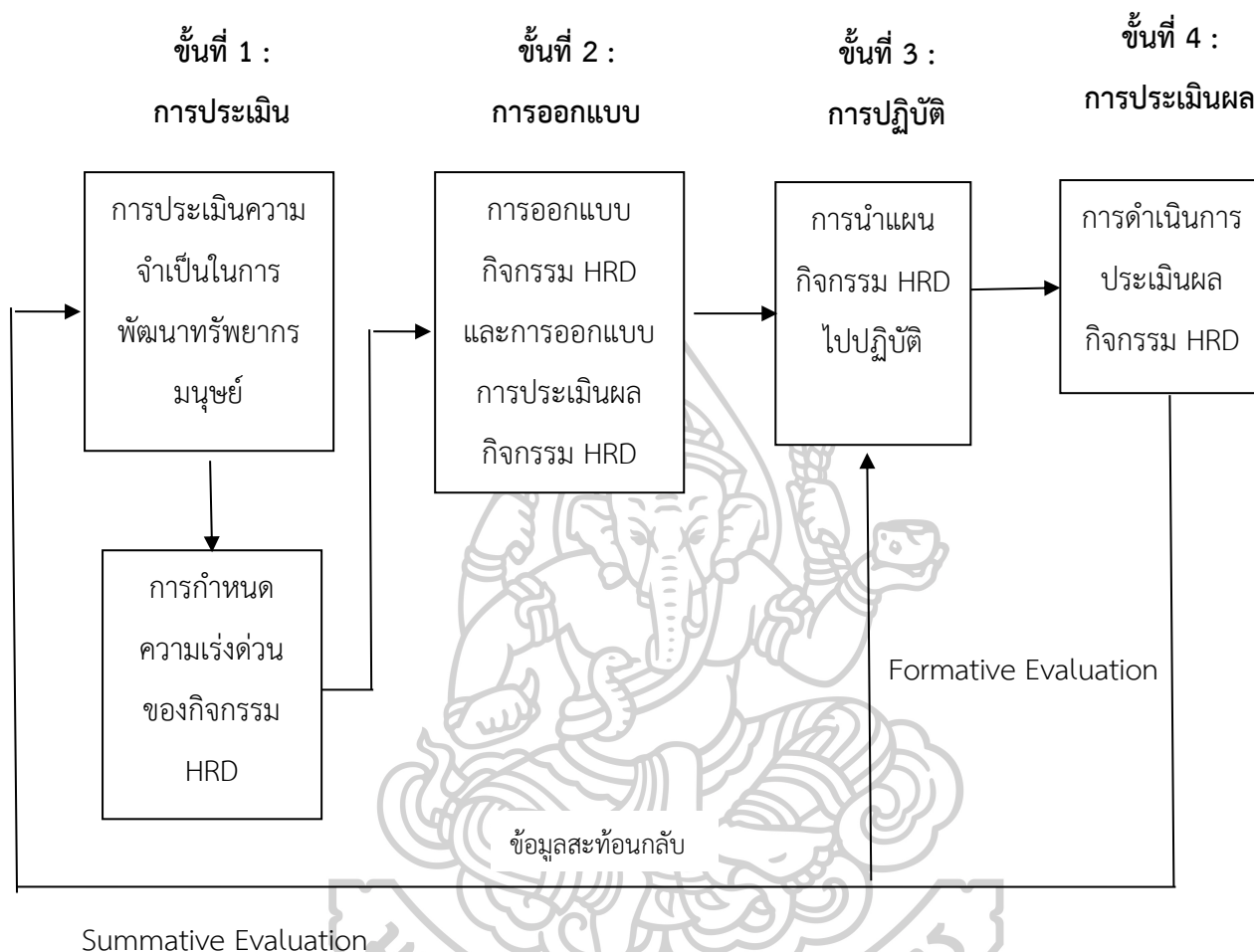
3. การนำแผนกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวไปปฏิบัติจริง

4. การประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมไปถึงการจัดให้มีข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

<sup>60</sup> โชติชวัล พุทธิกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2559), 61-69.

<sup>61</sup> เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล, **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559), 136-141

(ขั้นที่ 3) ที่อยู่ระหว่างการดำเนินการ และการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ในการประเมินความจำเป็น ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ขั้นที่ 1) ต่อไปในอนาคต<sup>62</sup>



แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร  
ที่มา: สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและประยุกต์. (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560). 19-20.

ลักษณะ ศิริวรรณ แบ่งขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การค้นหาความต้องการและวิเคราะห์ 2) การออกแบบ 3) การนำไปปฏิบัติ และ 4) การประเมินผล ซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1) การค้นหาความต้องการและการวิเคราะห์ ในขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น นักวิชาการหลาย ๆ ท่านได้เรียกขั้นตอนนี้แตกต่างกันออกไปหรือ

<sup>62</sup> สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและประยุกต์, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 19-20.

แยกเป็น ขั้นตอนย่อย ๆ เช่น การประเมินความต้องการ การจัดการลำดับความสำคัญของความต้องการต่าง ๆ การระบุความต้องการขององค์กร การระบุความต้องการของผู้เรียนการค้นหาความต้องการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์ความต้องการเรียนรู้ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์บุคคล เป็นต้น ในที่นี้ ผู้เขียนรวมขั้นตอนดังกล่าวไว้ด้วยกัน เรียกว่า “ขั้นตอนการค้นหา ความต้องการและการวิเคราะห์” ซึ่งเป็นการค้นหาความต้องการขององค์กรและของบุคลากร และ วิเคราะห์องค์การทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวิเคราะห์งานของผู้เรียนทั้งกิจกรรมของงาน สภาพการทำงานและความรู้ทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในงาน และการวิเคราะห์ผู้เรียนทั้งความต้องการ ระดับความรู้และความสามารถในการเรียนรู้

2) การออกแบบ เป็นขั้นตอนของการกำหนดวัตถุประสงค์ กิจกรรม และเทคนิคการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการจัดการทรัพยากรทั้งบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่เพื่อใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับผลการค้นหาความต้องการและการวิเคราะห์ในข้อ 1 ตัวอย่างเช่น การออกแบบการฝึกอบรมในองค์กร ซึ่งเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับบุคคล ดังนี้

2.1 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม เช่น ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรม การเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผลสัมฤทธิ์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

2.2 กำหนดกิจกรรม เนื้อหาสาระ และเทคนิคการฝึกอบรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเทคนิคการฝึกอบรมหลัก ๆ ได้แก่ การฝึกอบรมเน้นผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Instructor Centered) เช่น การบรรยายและการนำเสนอวิธีที่ค้น เป็นต้น การฝึกอบรมเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (Learner Centered) เช่น การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงาน และการจำลองสถานการณ์ เป็นต้น และการฝึกอบรมเน้นการเรียนรู้การทำงานเป็นทีม (Learning Team Centered) เช่น การมอบหมายงาน (Task Force Assignments) และการศึกษาทดลองงาน เป็นกลุ่ม (Collective Exploration) เป็นต้น

2.3 คัดเลือกผู้ฝึกอบรม กำหนดคุณสมบัติผู้เข้าฝึกอบรม จัดหางบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่ของการฝึกอบรม ซึ่งผู้ฝึกอบรมอาจใช้ผู้ฝึกอบรมภายในองค์กรเองหรือจ้างเหมาบริการจากองค์กรภายนอก (Outsourcing) ก็ได้

ทั้งนี้ การออกแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรพิจารณาถึง 1) กลยุทธ์การเรียนรู้ ได้แก่ กลยุทธ์การเรียนรู้ที่มีโครงสร้างทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ และกลยุทธ์การเรียนรู้กึ่งโครงสร้าง เช่น การอภิปรายกรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การเรียนรู้จากประสบการณ์ และกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ไม่มีโครงสร้าง 2) ลำดับขั้นของผลลัพธ์การเรียนรู้ ได้แก่ ความรู้ที่จำเป็น และ 3) ผู้เรียน



3) การนำไปปฏิบัติ การนำไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนการนำกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการนำไปปฏิบัติเผชิญกับความท้าทายหลายเรื่อง เช่น การบริหารแผนงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งส่งเสริมการเรียนรู้ การแก้ไขปัญหาอุปสรรคระหว่างดำเนินการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การขาดแคลนวัสดุ อุปกรณ์ ความขัดแย้งระหว่างผู้เข้าร่วมกิจกรรม เป็นต้น

4) การประเมินผล การประเมินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับผลของการนำไปปฏิบัติว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไร เพื่อให้ทราบว่าทรัพยากรมนุษย์ประสบความสำเร็จหรือ ล้มเหลว นอกจากนี้ การประเมินผลเป็นส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าได้ดำเนินการตามทีที่ออกแบบไว้และคุ้มค่าการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือไม่ อย่างไร และเป็นการตรวจสอบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คาดหวังและไม่คาดหวัง ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ เนื่องจากผลของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจส่งผลที่ไม่คาดหวังหรือผลเชิงลบก็ได้<sup>63</sup>

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้ 1) เป็นกิจกรรมที่มีคุณค่าต่อบุคลากร 2) เป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง 3) เป็นกิจกรรมที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายจะต้องยอมรับ 4) เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำอย่างเหมาะสม ทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย 5) เป็นกิจกรรมที่จะต้องมีการประเมินผลบ่อยๆ 6) เป็นกิจกรรมที่มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม<sup>64</sup>

เดสเลอร์ (Dessler) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และฝึกอบรมว่ามีขั้นตอนในการดำเนินการ ดังนี้

#### 1. วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม

การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม จะสามารถแก้ปัญหา ความต้องการการฝึกอบรมเชิงกลยุทธ์/ ความจำเป็นในการฝึกอบรมในระยะยาวของนายจ้างหรือ ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมในปัจจุบัน

<sup>63</sup> ลักษณะ ศิริวรรณ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management” (เอกสารการสอนชุดวิชา 34410 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2560), 36-38

<sup>64</sup> ธีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562), 22-23.

## 2. การออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรม

จากการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแล้ว ผู้จัดการจะออกแบบโปรแกรมเป็นขั้นต่อไป การออกแบบ หมายถึง การวางแผนโปรแกรมการฝึกอบรมทั้งหมด รวมทั้งวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม วิธีการส่งมอบ และการประเมินโปรแกรม ขั้นตอนย่อยรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน สร้างโครงสร้างการฝึกอบรมโดยละเอียด (ขั้นตอนของโปรแกรมการฝึกอบรมทั้งหมดตั้งแต่ต้นจนจบ) เลือกวิธีการส่งมอบ (เช่น การบรรยายหรือเว็บ) และตรวจสอบการออกแบบโปรแกรมโดยรวมด้วยการจัดการการออกแบบควรหาข้อสรุปว่า การวางแผนการจัดสภาพแวดล้อมของการฝึกอบรม จะกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทั้งการเรียนรู้และการถ่ายทอดความรู้ในงานนั้น นอกจากนี้ ผู้จัดการยังสามารถตรวจสอบเนื้อหาของโปรแกรมการฝึกอบรมที่เป็นไปได้ (รวมถึงคู่มือแบบฝึกหัด และกิจกรรม) และประมาณการของงบประมาณได้สำหรับโปรแกรมการฝึกอบรม ถ้าโปรแกรมเป็นการใช้เทคโนโลยี ผู้จัดการควรตรวจสอบเทคโนโลยีที่มีการวางแผนใช้เป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์ โดยเฉพาะการตัดสินใจว่า วิธีการจัดระบบองค์ประกอบเนื้อหาการฝึกอบรมต่าง ๆ ใด ๆ เลือกวิธีการประเมินโปรแกรมพัฒนาแผนสรุปของโปรแกรมโดยรวม และขออนุมัติจากผู้บริหารเพื่อดำเนินการต่อไป

## 3. การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การเลือกและรวบรวมเนื้อหาที่เกิดขึ้นจริงของโปรแกรมที่จะนำเสนอ ตลอดจนการเลือก (หรือสร้าง) มีวิธีการสอนแบบเฉพาะทาง (การบรรยาย, กรณีศึกษา, การทำงานผ่านทางโปรแกรม Browser ซึ่งอาศัยการเชื่อมต่อทางอินเทอร์เน็ต) ซึ่งจะใช้อุปกรณ์และเครื่องมือในการฝึกอบรม รวมถึงไอแพด หนังสือคู่มือ การบรรยาย สไลด์ PowerPoint กิจกรรมบนคลาวด์ คู่มือการฝึกอบรม

## 4. การดำเนินการฝึกอบรม

สำหรับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และการออกแบบโปรแกรมการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้จัดการสามารถเปลี่ยนการดำเนินการตามโปรแกรมฝึกอบรม ซึ่งหมายถึงการฝึกปฏิบัติจะใช้วิธีการฝึกอบรมหนึ่งวิธีหรือมากกว่าหนึ่งก็ได้

## 5. การประเมินผลการฝึกอบรม มี 2 ประเด็นที่ใช้ในการประเมินโปรแกรมการฝึกอบรม คือ

1. การออกแบบการประเมินผล โดยเฉพาะการทดสอบ
2. เราควรใช้เครื่องมืออะไรในการวัดผล<sup>65</sup>

<sup>65</sup> G. Dessler, **Fundamentals of Human Resource Management**, (UK: Pearson Education Limited, 2020), 225-248.

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มุ่งพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงาน ที่ปฏิบัติทันต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความเจริญก้าวหน้า และการเพิ่มพูนความสามารถประสบการณ์ ในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เพื่อนำไปสู่ประสิทธิภาพขององค์การ

### ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

สมชาติ กิจยรรยง กล่าวว่า ประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลจะได้รับในการพัฒนาโดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่บุคลากรได้สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด เช่น การเรียนรู้ในการทำงานโดยตรง ได้สัมผัสกับ ของจริงหรือประสบการณ์ตรงจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. บุคลากรได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการณ์จริง ซึ่งจะทำให้เขาได้เรียนรู้ และเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ได้มาก และลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน
2. บุคลากรได้มีโอกาสพบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ รวมทั้งลูกค้า และบุคลากรภายนอกที่จะ เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป
3. ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายในการพัฒนาบุคลากรสามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติงานได้ อย่างใกล้ชิด และสามารถติดตามการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นรายบุคคล
4. องค์กรหรือหน่วยงานจะไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากรและไม่เสียเวลา ในการทำงานด้วย
5. การที่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในงานจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ในงานนั้น ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงงานหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้ดีขึ้น<sup>66</sup>

ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์การและพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพบุคลากร ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใดได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถ และรับผิดชอบงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ก็มีโอกาที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้น การปรับปรุงหรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์กร หน่วยงานก้าวไปข้างหน้า ด้วยความมีประสิทธิภาพและมั่นคงยิ่งขึ้น จากการศึกษาของนักบริหารองค์การหลายท่านได้ให้ แนวความคิดในเรื่องของประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ เพื่อให้เห็นประโยชน์ ของการปรับปรุงและพัฒนาชัดเจนขึ้น ดังนี้

<sup>66</sup> สมชาติ กิจยรรยง, *องค์กรดีบุคลากรเด่นเน้นวิธีการหลากหลาย*, (กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์, 2562), 7.

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์กรหน่วยงาน ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์กร หน่วยงานมากขึ้น ลดข้อผิดพลาดบกพร่องต่าง ๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลาและงบประมาณให้น้อยลง ช่วยให้ระบบการทำงานวิธีการปฏิบัติงานขององค์กรหน่วยงานนั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กร หน่วยงานน้อยลง ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัตตอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มขึ้น และช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กร หน่วยงานไปในแนวทางเดียวกัน เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารงานในองค์กร โดยมีต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับบุคลากรเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีแก่บุคลากรในองค์กร เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากรพัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการงาน ทัศนคติ ฯลฯ เสริมสร้างสามัคคีธรรมที่ดีในหมู่บุคลากรและผู้บริหารองค์กรเสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดขึ้นในหมู่เพื่อนร่วมงาน สร้างความรู้สึกสำนึกการผูกพันในหมู่เพื่อนร่วมงานและผู้บริหารองค์กร ขจัดปัญหาการขาดงานและไม่อุทิศเวลาให้กับองค์กร ลดปัญหาการลาออกบ่อย ๆ ของบุคลากร ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทั้งผู้บริหารองค์กรและบุคลากร

3. ประโยชน์กับตัวผู้รับการพัฒนา สามารถพัฒนาความรู้ใหม่แก่ผู้ที่อยู่มานาน และคนใหม่ศึกษาหาความเปลี่ยนแปลงแนวทางปรับปรุงตัวบุคลากร ช่วยให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงานแก่ทุกคน ลดช่องว่างระหว่างวัย ความรู้ ความสามารถให้ทุกคนมีความรู้ใกล้เคียงกัน พัฒนาศักยภาพ ความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบของบุคลากรช่วยให้เกิดผลิตผล ความสามารถที่แสดงออกในการสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดความก้าวหน้าทันกับวิทยาการสมัยใหม่ที่เกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นในตนเองให้แก่บุคลากรก่อให้เกิดแรงดลใจ ขวัญที่คิดเสมอว่าองค์กรไม่ทอดทิ้งยังหวังดีต่อเขาจะสละเวลาทั้งหมดให้กับงานเป็นแรงดึงดูดบุคลากรอื่น ๆ ที่จะมาร่วมงานและสร้างสรรค์ให้เกิดความก้าวหน้ากับทุกคน มีโอกาสได้รู้จักกับวิทยาการข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ระดับกรม กองสร้างความสัมพันธ์ขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันในอนาคต มีคนให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาที่ค้างอยู่ในใจหรือแก้ไม่ได้เกิดแนวคิดที่จะปรับปรุงทัศนคติต่องานวิชาการ และคนได้ดีขึ้น มีความอยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น อยากรู้อยากเห็น ปรับปรุงหน้าที่การงานให้ดีขึ้น มีโอกาสรู้จักกับผู้ร่วมประชุม ทำให้เกิดความกว้างขวางในมนุษยสัมพันธ์ ใช้เวลาในการอบรม พักผ่อนหาความสนุกสนานให้กับชีวิตได้เที่ยวเตร่รู้จักสถานที่ มีประสบการณ์กับคน สังคม ภาวะแวดล้อม วิชาการมากขึ้น อาจมีโอกาจะเลื่อนระดับตำแหน่งมากขึ้นและได้มีโอกาสทราบข้อบกพร่องของตนเอง

4. ประโยชน์กับหน่วยงานองค์กร ก่อให้เกิดผลิตผลที่ดีแก่องค์กรทำให้มีสิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร จากความคิดทักษะที่ได้รับจากการอบรมการพัฒนาคนเป็นกลุ่มเพื่อประโยชน์ขององค์กร คนที่ไม่มีโอกาสจะพยายามจดจำลอกเลียนวิธีการพัฒนาแผนกของตนพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งง่ายขึ้นได้

คนที่ทันสมัยทันเหตุการณ์มาใช้ในองค์กรทำให้คนที่อยู่ก่อนมีโอกาสน้อย ๆ กับคนใหม่ ก่อให้เกิดความสัมพันธ์และสามัคคีในหน่วยงานโอกาสจะดึงคนมาร่วมงานมากขึ้น คนได้รับการพัฒนา กลับมาก็มีของใหม่มาให้คนที่อยู่ได้มีโอกาสพัฒนาทัศนคติไปพร้อมกันโอกาสที่จะมีกำไรมากกว่า ขาดทุน ลดอุบัติเหตุและความสิ้นเปลืองลงไปมาก ทุกคนจะทำงานดีเพื่อโอกาสจะได้ไปรับการพัฒนา เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม มีทัศนคติที่ดีกับนโยบายวัตถุประสงค์ สิ่งที่เขาได้มาเขาจะมา ปรับปรุง สิ่งแวดล้อมบรรยากาศการทำงานได้ดีกว่าเกิดของใหม่ ๆ ขึ้นในหน่วยงาน สร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจให้เกิดขึ้นในองค์กร การปกครองบังคับบัญชา การสั่งการจะง่ายเข้าและทุกคนเชื่อฟังเลื่อมใส องค์กร เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง โอกาส ภาระงาน ลาป่วย ลาหนึ่งาน มีน้อยลง เพราะเกรงจะ กระทบสิทธิในโอกาสที่จะได้รับการพัฒนาทุกคนจะสร้างผลงานทางด้านดีให้เกิดขึ้นและประเทศชาติ จะมีคนที่มีคุณภาพ ความอัจฉริยภาพการกลั่นแกล้งจะหมดไป เพราะได้ใช้ระบบคุณธรรมมาพิจารณา ทั้งนี้ ทุกคนเป็นคนที่มีคุณภาพจึงจะได้รับการสนับสนุน<sup>67</sup>

ธีระเดช รุ่งมงคล กล่าวถึง ประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุ จากการทำงานที่มีข้อผิดพลาด อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่าง ๆ และ ความสามารถให้สูงขึ้น ทำให้มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้ เป็นการช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการ ปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยลดภาระในการปกครอง ดูแล และควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยให้ประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และทำให้มีเวลาว่างในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน ดังนี้ ทำให้มีระบบและวิธีการปฏิบัติงานที่มี สมรรถภาพ มีการติดต่อและประสานงานที่ดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองใน การปฏิบัติงาน ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยในการแบ่งเบาภาระหน้าที่ของ ผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม คำแนะนำ และการสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้น บุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญในหน้าที่การงาน และช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิด ใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ<sup>68</sup>

<sup>67</sup> กัลยารัตน์ ธีระชัยกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557), 212.

<sup>68</sup> ธีระเดช รุ่งมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 3 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562), 9-11

พรชัย เจดามาน กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ที่จะเกิดได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

#### 1. ประโยชน์ต่อพนักงาน

- 1.1 เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
- 1.2 ช่วยในการลดและป้องกันอุบัติเหตุ หรือการทำงานที่ผิดพลาด
- 1.3 ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น
- 1.4 ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

#### 2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- 2.1 ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2.2 ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 2.3 ช่วยให้ประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน
- 2.4 ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ

#### 3. ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

- 3.1 ทำให้มีระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น และมีการติดต่อประสานงานได้ดียิ่งขึ้น
- 3.2 ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- 3.3 ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)
- 3.4 ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม คำแนะนำ การสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- 3.5 ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้ริ่รู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ<sup>69</sup>

<sup>69</sup> พรชัย เจดามาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ช่วยให้การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในสายงาน เพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์กร พนักงานจึงเกิดความทุ่มเทและเอาใจใส่ในการทำงาน เพื่อบรรลุถึงผลสำเร็จขององค์กร

## การพัฒนารายบุคคล

### ความหมายของแผนพัฒนารายบุคคล

สิทธิพงษ์ เตชอนันตพงษ์ ได้กล่าวว่า แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) หมายถึง กรอบหรือแนวทางในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม การปฏิบัติงานที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ในสายอาชีพของตน โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (weakness) และเสริมจุดแข็ง (Strength) ของบุคลากรในหน่วยงานที่จะนำไปสู่การพัฒนาผลงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เป็นคนเก่งและดี<sup>70</sup>

แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) เป็นกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย ซึ่งอาจกำหนดได้ทั้งในระยะสั้น (ปรับปรุง ผลการปฏิบัติงาน) และระยะยาว (ความก้าวหน้าในอาชีพ) ถือได้ว่า เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่มีรายละเอียดเชื่อมโยงหรือตอบสนองต่อความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กร ทีมงาน และตนเอง โดยในแผนดังกล่าว จะระบุถึงประเด็นการพัฒนาของแต่ละบุคคล วิธีการพัฒนา กำหนดการ และการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้รับการพัฒนา เป็นต้น แผนพัฒนารายบุคคล จึงเป็นเครื่องมือช่วยสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงาน ในปัจจุบันได้ดีขึ้นและส่งผลให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ ประโยชน์ในการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP) แบ่งได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับรายบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร ดังนี้

#### 1. ระดับรายบุคคล

1) เพื่อการปรับปรุง (To Improve) IDP ช่วยปรับปรุงความสามารถเดิมที่มีอยู่ และปรับปรุงผลงานที่บุคลากรรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

<sup>70</sup> สิทธิพงษ์ เตชอนันตพงษ์, เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนแนวคิดการเรียนรู้ 70:20:10, เข้า ถึง ัง เมื่ อ 10 ก ร ก ฎ า ค ม 2565, เข้า ถึง ได้ จ า ก [http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/\\_2561/01/-3-.pdf](http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/_2561/01/-3-.pdf)

2) เพื่อการพัฒนา (To Develop) IDP ช่วยให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาความสามารถเดิมที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น ช่วยเพิ่มศักยภาพการทำงานของบุคลากรให้มีความสามารถที่จะรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น

3) เพื่อเตรียมความพร้อม (To Prepare) ช่วยให้ผู้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งที่สูงขึ้น

## 2. ระดับหน่วยงาน

1) การทดแทนงาน (Work Replacement) บุคลากรเกิดทักษะในการปฏิบัติงานหลายด้าน (Multi Skills) ทำให้สามารถทำงานทดแทนกันได้ในกรณีที่ผู้รับผิดชอบงานเดิมไม่อยู่หรือโอนย้ายไปที่อื่น

2) ผลงานของหน่วยงาน (Department Performance) การที่บุคลากรมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทำให้ผลงานของหน่วยงานระดับ สำนัก/ กอง/ สำนักงาน ก็ดีขึ้นตามไปด้วย

3) คุณภาพชีวิตการทำงาน (Quality of Work Life) ผู้บังคับบัญชาที่มีผู้ใต้บังคับบัญชาดี มีความสามารถ ทำให้มีการวางแผนบริหารจัดการการทำงานได้ดี ซึ่งถือเป็นการรักษาสมดุลในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวส่งผลให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีด้วย

## 3. ระดับองค์กร

1) การจัดทำ IDP ทำให้บุคลากรมีการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง ทำให้สัมฤทธิ์ผลของหน่วยงานเป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรโดยรวมเช่นกัน

2) การสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร ในการพัฒนาบุคลากรภายในต่อบุคลากรภายนอก นอกจากนี้ยังมีส่วนช่วยให้บุคลากรภายในมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความรักและผูกพันกับองค์กรด้วย

3) ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทำให้บุคลากรมีผลปฏิบัติงานที่ดี ส่งผลต่อความสำเร็จของหน่วยงานซึ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับหน่วยงานอื่นที่มีภารกิจงานที่ใกล้เคียงกัน<sup>71</sup>

<sup>71</sup> สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม, คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - IDP), (กรุงเทพฯ, 2563), 2-3.



### การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล

ศิริลักษณ์ เมฆสังข์ ได้เสนอแนวทางและขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ระดับปฏิบัติการ ดังนี้

แนวทางการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ระดับปฏิบัติการ

1. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการประเมินปฏิบัติงาน ประจำปี จุดเด่นและข้อควรพัฒนา/ปรับปรุง แก่บุคลากรเป็นรายบุคคล เพื่อกำหนดแผนพัฒนาตนเอง โดยบุคลากรระบุความต้อ พัฒนาตนเองก่อนเสนอผู้บังคับบัญชาชั้นต้น
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น และบุคลากรร่วมกันกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล โดยนำผลการประเมินสมรรถนะเฉพาะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ครั้งใดครั้งหนึ่งในรอบปีการประเมินของปีเดียวกัน ที่ค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 80 นำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนารายบุคคล
3. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นดำเนินการตามแผนพัฒนารายบุคคลและติดตามเป็นระยะ ๆ เช่น ทุก 2 เดือน หรือ 4 เดือน เป็นต้น
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นประเมินผลการพัฒนารายบุคคลตามระยะเวลาที่ได้ตกลงร่วมกันไว้ตามข้อ 2 ว่าผลลัพธ์เป็นไปตามที่คาดหวังหรือไม่ อย่างไร โดยพิจารณาจากการปฏิบัติงานและส่งผลการประเมินตามแผนพัฒนารายบุคคลให้งานบุคลากรสรุปผลต่อไป
5. กรณีแผนพัฒนารายบุคคลรายการใดมีผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ให้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและบุคลากรร่วมกันพูดคุยเพื่อปรับปรุงแผนการพัฒนาและติดตามให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่คาดหวังต่อไป

### ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ระดับปฏิบัติการ

1. บุคลากรระบุความต้องการในการพัฒนาตนเอง จำนวน 1 - 2 รายการ
2. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นและบุคลากรร่วมกันพิจารณาเลือกรายการสมรรถนะตามสายอาชีพ (Functional Competency) ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 80 อย่างน้อย 1 - 2 รายการ ในแต่ละรอบปีการประเมินมาจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
3. การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ใช้วิธีการเรียนรู้และพัฒนาในรูปแบบ 70: 20: 10
4. ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นส่งแผ่นข้อมูล (File) แผนพัฒนารายบุคคลให้งานบุคลากรเพื่อรวบรวมและเสนอให้ผู้บริหารพิจารณา<sup>72</sup>

<sup>72</sup> ศิริลักษณ์ เมฆสังข์, **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล**, (มหาวิทยาลัยมหิดล: เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2/2563, 2563), 24-25.

สิทธิพงษ์ เดชาอนันตพงษ์ ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล ดังนี้

1. กำหนดหรือวิเคราะห์เป้าหมายการพัฒนา
2. วิเคราะห์และประเมินบุคลากรรายบุคคล
3. กำหนดเครื่องมือการพัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานการเรียนรู้ 70:20:10 Learning Model
4. จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล
5. ดำเนินการตามแผนพัฒนาที่กำหนดขึ้น
6. ติดตามประเมินผลการพัฒนา<sup>73</sup>



---

<sup>73</sup> สิทธิพงษ์ เดชาอนันตพงษ์, เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนแนวคิดการเรียนรู้ 70:20:10, เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2565, เข้าถึงได้จาก [http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/\\_2561/01/-3-.pdf](http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/_2561/01/-3-.pdf)

## ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนวัดหนองจิก

### ข้อมูลทั่วไปของโรงเรียน

โรงเรียนวัดหนองจิก ตั้งอยู่ เลขที่ 80 หมู่ที่ 8 ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73140 สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2477 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาลปีที่ 1 ถึง ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เขตพื้นที่บริการ 4 หมู่บ้าน คือ หมู่ที่ 8, 10, 11 ตำบลทุ่งลูกนก และหมู่ 8 ตำบลหนองกระทุ่ม

### สัญลักษณ์ประจำโรงเรียน

อักษรย่อ	น.จ.
ปรัชญา	“นัตถิปัญญา สมาอาภา” .....ความสว่างเสมอด้วยปัญญาไม่มี....
คำขวัญ	“ความรู้ คู่คุณธรรม”
สีประจำโรงเรียน	“แดง- ดำ”

### อัตลักษณ์

นักเรียนจิตอาสา พัฒนาโรงเรียน

### เอกลักษณ์

มารยาทดี มีจิตสาธารณะ

### วิสัยทัศน์

โรงเรียนวัดหนองจิก มุ่งจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนบนพื้นฐานความแตกต่างอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง โดยใช้รูปแบบและเทคโนโลยีที่เหมาะสม จากการบริหารจัดการและครูที่มีคุณภาพด้วยการมีส่วนร่วมของชุมชนพร้อมสืบสานวัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่นพร้อมส่งเสริมทักษะการประกอบอาชีพบนพื้นฐานความพอเพียง

### เป้าประสงค์

1. โรงเรียนมีมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. นักเรียนเป็นคนดี มีความรู้มีความสุขบนพื้นฐานความพอเพียง
3. สภาพแวดล้อมสะอาด ปราศจากมลพิษและเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักเรียน
4. ชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
5. นักเรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้

## ประวัติโดยย่อของโรงเรียน

โรงเรียนวัดหนองจิก ตั้งอยู่เลขที่ 80 หมู่ที่ 8 ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม ได้จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 11 กันยายน พ.ศ.2477 โดยหลวงพ่อบุญศรี เจ้าอาวาสวัดหนองจิก ร่วมกับชาวบ้านช่วยกันจัดสร้างขึ้นเป็นโรงเรียนแห่งแรกของตำบลทุ่งลูกนก ตัวอาคารเรียนเป็นแบบชั่วคราว

พ.ศ. 2498 จำนวนนักเรียนเพิ่มขึ้น ได้รับงบประมาณจากราชการ สร้างอาคารเรียนทดแทนหลังเก่า เป็นอาคารเรียนแบบ ป.1 กว้าง 9 เมตร ยาว 18 เมตร

พ.ศ. 2512 เกิดอุทกภัยและวาตภัย ทำให้อาคารเรียนเสียหาย ทางราชการจึงให้งบประมาณมาสร้างใหม่ เป็นแบบสองมุข 4 ห้องเรียน ใช้ทำการเรียนการสอนจนถึง พ.ศ.2532 จึงได้รับงบประมาณสร้างอาคารเรียนสองชั้น แบบ สปช.105/26 (แทนอาคารเรียนหลังเดิมซึ่งเกิดอุทกภัยอีกครั้งในปี พ.ศ. 2516 ทำให้ชำรุดเสียหาย) ใช้เป็นอาคารเรียนจนถึงปัจจุบัน และได้รับงบฯ สร้างบ้านพักครู 1 หลัง/ อาคารอเนกประสงค์ 1 หลัง/ส้วม 2 หลัง/โรงเรียนได้ดำเนินการสร้างอาคารห้องสมุด 1 หลัง/อาคารห้องประชุม โรงอาหาร 1 หลัง/ปรับปรุงพื้นที่เป็นสนามฟุตบอล สนามวอลเลย์บอล สนามตะกร้อ

พ.ศ. 2511-2553 โรงเรียนได้รับงบประมาณปรับปรุงซ่อมแซมอาคารต่าง ๆ จากงบประมาณและการบริจาค ดังนี้

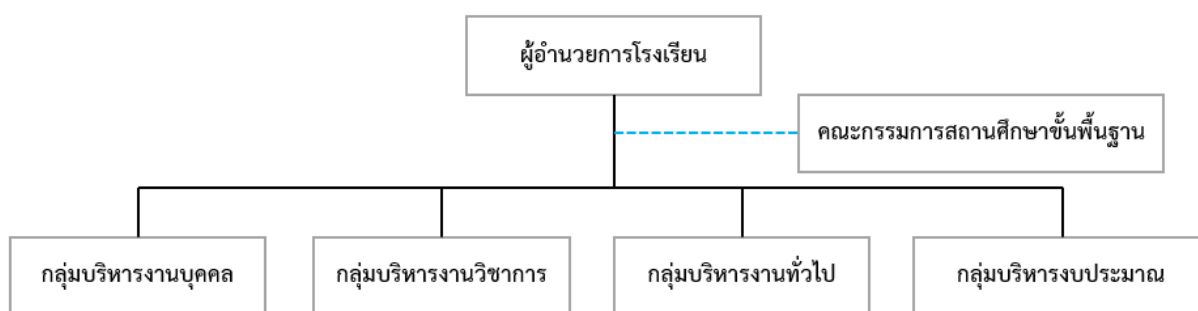
- ปรับปรุงอาคารเรียนแบบ สปช.105/26 โดยปูพื้น ทาสีภายในภายนอก ตกแต่งสวนหย่อมภายในอาคาร เชิญพระบรมฉายาลักษณ์ร.9 ขึ้นประดิษฐานไว้บนอาคารเรียน
- ปรับปรุงอาคารห้องสมุด โดย ปูพื้น ติดตั้งฝ้าเพดาน/เครื่องปรับอากาศ ทาสี เปลี่ยนบานประตู หน้าต่าง ปรับปรุงภายในห้องสมุด นำโปรแกรมระบบห้องสมุดอัตโนมัติ สฟฐ. (OBEC Library Automation System) มาใช้
- ปรับปรุงห้องครัว ห้องสหกรณ์ โดยปูพื้น ติดตั้งฝ้า เพดาน ทาสี เปลี่ยนบานประตูหน้าต่าง ก่อสร้างภายในห้องครัวให้เป็นห้องครัวมาตรฐานของกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข
- ปรับปรุงห้องส้วมแบบ สปช.601/26 โดยปูพื้น ติดตั้งอ่างล้างหน้าแปรงฟัน ติดตั้งห้องเก็บอุปกรณ์ /ที่ปัสสาวะชาย ชั้นวางของ ปรับปรุงระบบน้ำไหล (ตามเกณฑ์ HAS)
- ได้รับงบประมาณสร้างส้วมหญิง 4 ที่ 1 หลัง
- ปรับปรุงบ้านพักครูแบบกรมสามัญ โดยติดตั้งไฟฟ้า ปูพื้น ทาสีภายในภายนอก ซ่อมแซมห้องน้ำ ห้องส้วม
- ปรับปรุงอาคารอเนกประสงค์แบบ สปช. 202/26 โดยเปลี่ยนบานประตูเหล็ก ปูพื้น ทาสี ติดตั้งฝ้าเพดานภายในภายนอก ต่อจั่วกันแดดทรงไทยด้านหน้าใช้เป็นที่เรียนชั้นปฐมวัย

- ปรับปรุงห้องประชุม/โรงอาหาร แบบสร้างเอง โดยปูพื้น และเวที ซ่อมแซมเสาที่ชำรุด เสื่อมสภาพโดยก่อเสาและด้านข้างอาคาร
- ปรับปรุงพื้นที่ว่างให้เป็นห้องเรียนธรรมชาติ โดยปูตัวหนอนพื้น/รอบต้นไม้ ปลุกต้นไม้ จัดหาโต๊ะเก้าอี้มาหินสำหรับนักเรียนจัดกิจกรรม/พักผ่อน
- ปรับภูมิทัศน์ภายใน โดยสร้างสวน 12 นักชัศตร/สวนหงส์/ปลุกต้นไม้/สวนเกษตร
- ลานอเนกประสงค์ ใช้สำหรับเล่นวอลเลย์บอล ตระกร้อ
- ถนนเทคอนกรีตจรจร ค.ส.ล. หน้า 12 ซม. (ภายในโรงเรียน)
- อาคารเรียน สปช.105/29 ปรับปรุง 2 ชั้น 4 ห้องเรียน(ใต้ถุนโล่ง)
- ปรับปรุงบ้านพักครู แบบกรมสามัญ
- รั้วคอนกรีตชนิดฐานราบไม่มีเสาเข็ม 200 เมตร
- ได้รับบริจาคงบประมาณจากวัดรางหมัน สร้างอาคารผ่องแผ้ว

#### ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา

ปัจจุบันโรงเรียนวัดหนองจิก มีครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งสิ้น 16 คน แบ่งออกเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน ข้าราชการครู 10 คน ครูอัตราจ้าง 4 คน และเจ้าหน้าที่ธุรการ 1 คน (ข้อมูลให้ไว้ ณ วันที่ 30 เมษายน 2565)

#### การบริหารงานโรงเรียนวัดหนองจิก



แผนภูมิที่ 6 การบริหารงานของโรงเรียนวัดหนองจิก

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและ ต่างประเทศแล้ว พบว่า มีงานวิจัยที่กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรหลายเรื่องด้วยกัน งานวิจัยเหล่านี้ มีประโยชน์และมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษาทำการวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างมาก ซึ่งจะกล่าวโดยละเอียด ดังนี้

### งานวิจัยในประเทศ

ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมาคือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา โดยภาพรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางและ ระดับน้อย โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รองลงมา คือ ด้านการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการนำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การเปรียบเทียบ ความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน ไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารและวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งบริหารและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อ ปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยา จำแนกตามประสบการณ์ ในการดำรงตำแหน่งบริหารและวุฒิการศึกษา พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์

ในการดำรงตำแหน่งบริหารและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนไทยรัฐวิทยาไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05<sup>74</sup>

จิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความต้องการในพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความต้องการไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกันมีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) วิธีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและด้านการพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอน และเทคโนโลยีทางการศึกษา คือ การเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และด้านการวัดผลและประเมินผล คือ การศึกษาต่อ ส่วนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การศึกษาดูงาน<sup>75</sup>

รัชพล เขิงชล ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ 3) ด้านการควบคุมและประเมินผล และ 4) ด้านการตรวจสอบสภาพแวดล้อม 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ 1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล 2) ด้านขอบเขตบุคลากร 3) ด้านขอบเขตองค์กร และ 4) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน

<sup>74</sup> ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ, "การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา" (วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>75</sup> จิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ และคณะ, "ความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1," วารสารวิชาการแพรวกาฬสินธุ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีที่ 1, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557): 116-117.

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 โดยภาพรวมมีความสัมพันธ์กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>76</sup>

ปาลีภัทร์ ทองขาว ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาบุคลากร 2) ปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) คือ ปัญหาการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา ปัญหาบุคลากรต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ปัญหาความขัดแย้งระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายบุคลากรที่มีความไม่เข้าใจกัน ปัญหาการธำรงรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ และปัญหาการจัดการพัฒนาบุคลากร ไม่เหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่<sup>77</sup>

วิชญ์ ปัญญาพงศ์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาลำดับ จะได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษาต่อต้านการฟีกอบรม ตามลำดับ ส่วนการวิเคราะห์เปรียบเทียบโดยแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปรากฏว่า จำแนกตาม อายุและตำแหน่งส่งผลให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตาม เพศและการจำแนกกระตบการศึกษาส่งผลให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1

<sup>76</sup> รัชพล เชิงชล, "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 180-191.

<sup>77</sup> ปาลีภัทร์ ทองขาว, "การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2" (การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 2561), 75-79.



สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2 ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม  
 ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวน  
 แผนด้านการศึกษาต่อควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และ  
 ด้านการพัฒนาตนเองควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง<sup>78</sup>

นฤมล หอมเนียม ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน  
 ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับ  
 มาก โดยเรียงลำดับมีขมิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/  
 งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร 2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน  
 โรงเรียนวัดทับกระดาน ประกอบด้วย 1) องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา  
 มีการวางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน  
 2) ผู้บริหารและบุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อองค์กร 3) ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะ  
 ความรู้ความสามารถส่วนบุคคลและการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ  
 ตามเป้าหมาย 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) จัดให้มีการแนะนำและ  
 การให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถ  
 ให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย 7) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร<sup>79</sup>

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียน  
 ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบ  
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
 ขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์  
 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การวิเคราะห์องค์การ 5) การประเมินผล  
 6) การวิเคราะห์งาน 7) การออกแบบ 8) การนำไปปฏิบัติ 9) การประเมินความต้องการ  
 2. รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

<sup>78</sup> วิษณุ ปัญญาสงค์ และคณะ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์  
 เครือข่ายห้วยแถลง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 2 (งานประชุมวิชาการ  
 รัฐประศาสนศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 7/2561 “รัฐประศาสนศาสตร์ไทย 4.0 : ประชาธิปไตย นวัตกรรม  
 และความท้าทาย”, 2561), 78.

<sup>79</sup> นฤมล หอมเนียม, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน" (การค้นคว้า  
 อิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562),  
 105-107.

การศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ และ 2) การวิเคราะห์งาน ขั้นที่ 2 การออกแบบมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 กิจกรรม คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การประเมินผล<sup>80</sup>

สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์การประเมินและควบคุม และการนำกลยุทธ์ไปใช้ 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรีโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงมีขั้วมีเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การประเมินผล การดำเนินการ การประเมินความต้องการ และการออกแบบวิธีการ 3. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในลักษณะคล้ายตามกัน<sup>81</sup>

#### งานวิจัยต่างประเทศ

เบลตัน (Tami Burton) ได้ศึกษา การสำรวจผลกระทบของการทำงานร่วมกันของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาของครูการศึกษาเชิงคุณภาพนี้ ได้สำรวจการทำงานร่วมกันของครูเกี่ยวกับการเรียนรู้และการพัฒนาของครูการศึกษามีผู้เข้าร่วม 22 คนจากโรงเรียนประถมศึกษาในชนบทในเซาท์แคโรไลนา มีการระบุและค้นหาแนวทางร่วมกันสามแบบสำหรับความสัมพันธ์กับการเรียนรู้และการพัฒนาของครูผลการวิจัยเชิงคุณภาพนี้แสดงให้เห็นว่าการทำงานร่วมกันของครูที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การแบ่งปันเป้าหมายประสิทธิภาพของครูและการพึ่งพาซึ่งกันและกันของครู นอกจากนี้การปฏิบัติงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ การศึกษา

<sup>80</sup> อัจฉราภรณ์ บัวลังกา, "รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 304-310.

<sup>81</sup> สกุนตลา รัตนไพบูลย์วัฒนา, "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2564), 169-183.

ครั้งนี้ยังแสดงให้เห็นบทบาทของความเป็นผู้นำในโรงเรียนเป็นสิ่งจำเป็นในการส่งเสริมและติดตามการทำงานร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของครู<sup>82</sup>

เจนนิเฟอร์ เอลเลน โรส (Jennifer Elaine Ross) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาและการสนับสนุนผู้นำครูในรัฐโอไฮโอ: การศึกษาทฤษฎีฐานราก วัตถุประสงค์ของการศึกษาทฤษฎีฐานรากนี้เพื่อตรวจสอบว่า ผู้นำครูได้รับการพัฒนาและสนับสนุนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของตน และเพื่อให้เข้าใจในการรับรู้ของผู้นำครูเกี่ยวกับผลกระทบต่อพวกเขาในฐานะผู้นำครู 5 ประเด็นสำคัญ ซึ่งถูกค้นพบโดยการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลมีดังต่อไปนี้ 1) การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและการสนับสนุนเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำครูและสามารถให้ความเชื่อมั่นแก่ครูในหมู่เพื่อนร่วมงานได้ 2) ผู้นำครูทั้งในบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อส่งผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงในองค์กรของพวกเขา 3) ผู้นำครูอย่างเป็นทางการสามารถนำออกจากห้องเรียนได้ 4) การสนับสนุนอย่างไม่เป็นทางการสำหรับผู้นำครูมีความสำคัญต่อการเพิ่มขีดความสามารถ และความเป็นผู้นำของครู 5) การเชื่อมโยงที่หนักแน่นระหว่างความคิดริเริ่มกับการทำงานของผู้นำครู เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับนักการศึกษาที่จะทำความเข้าใจกับผลงานของผู้นำครู<sup>83</sup>

ปีเตอร์ อูโซมะ และซาร่าห์ (Peter, Uzoma and Sarah) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาทางไกลเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้โปรแกรมการศึกษาขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในรัฐโอไบโอ ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาทางไกลเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับการดำเนินงานโปรแกรม UBE ในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในรัฐโอไบโอ ได้ค้นพบขอบเขตของการศึกษาทางไกลเพื่อการปรับปรุงคุณภาพการสอนของครู ความสามารถในการใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย และความสามารถในการใช้สื่อการสอนอย่างเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้

<sup>82</sup> Tami Burton, "Exploring the impact of teacher collaboration on teacher learning and development" (Doctor of Education in Curriculum and Instruction, College of Education University of South Carolina, 2015), abstract.

<sup>83</sup> Jennifer Elaine Ross, "The development and support of teacher leaders in Ohio: A grounded theory study" (Doctor of Education in Leadership Studies The Dwight Schar College of Education in Ashland University, 2015), 4.

ในโปรแกรม UBE และการพัฒนาครูแสดงให้เห็นว่า การศึกษาทางไกลเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม UBE<sup>84</sup>

แอนเดร่า เอ็ม สมิธ (Andrea M. Smith) ศึกษาแนวทางการประเมินครูที่ส่งเสริมการพัฒนาครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น ผลการศึกษาพบว่า กฎหมายของรัฐบาลกลางและการรับรู้ของประชาชนได้ผลักดันการประเมินผลของครูสู่การเป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียน การสนับสนุนความสำคัญของครูประจำชั้นการเปลี่ยนมุมมองไปที่ความรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและสถานะการประเมินผลของครูที่เปลี่ยนไปในศตวรรษที่ 21 ได้สร้างรากฐานสำหรับแรงผลักดันของรัฐบาลกลางในการปฏิรูปการประเมินครูการอภิปรายนโยบายส่วนใหญ่เน้นการประเมินครูเป็นวิธีการประเมินและวัดผลการปฏิบัติงานของครูเพื่อให้ครูรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ของนักเรียน อย่างไรก็ตามผลกระทบที่สำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน มาจากการมุ่งเน้นไปที่ระบบการประเมินรูปแบบใหม่ที่สนับสนุนการพัฒนาครูเพื่อยกระดับคุณภาพการเรียนการสอนในห้องเรียนอเมริกัน ในกรณีศึกษาแบบเชิงคุณภาพนี้ผู้วิจัยใช้ constructionist framework เพื่อตรวจสอบการประเมินผลของครูที่ส่งเสริมการพัฒนาครูในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างกับครูผู้นำ โรงเรียนและผู้นำเขตโรงเรียนเพื่อทำความเข้าใจแนวทางการประเมินครูที่ส่งเสริมการพัฒนาครูผู้วิจัย วิเคราะห์ครูด้วยเอกสารการประเมินผลในโรงเรียนทั้งสองโรงเรียน การสังเกตการพัฒนาอาชีพการประชุมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการที่โรงเรียนทั้งสองแห่งและรวบรวมการรับรู้ของครูเกี่ยวกับครู การประเมินผลและการพัฒนาครูผ่านแบบสอบถามส่งไปยังครูทุกคนในโรงเรียนทั้งสองแห่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบ 5 ชุดรูปแบบที่เกิดขึ้น 1) วิสัยทัศน์ที่ใช้ความเชื่อเป็นฐานสำหรับการประเมินผลครู 2) ผู้นำสนับสนุนปลูกฝังวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้อย่างมืออาชีพ 3) ครูผู้สอนเป็นผู้นำการเรียนรู้ของตนเอง 4) การวางแผนทางการประเมินผลครูการพัฒนาวิชาชีพและเป้าหมายของโรงเรียน 5) ประสบการณ์ของครูจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้นพบเหล่านี้มีนัยว่าผู้นำโรงเรียนและเขตการศึกษาอาจต้องการพิจารณาเมื่อมีการออกแบบและนำระบบการประเมินครูมาใช้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูผู้นำเขตโรงเรียนและผู้นำโรงเรียนควรพิจารณาความสำคัญของการมีอิทธิพล ซึ่งกันและกันระหว่างวัฒนธรรมของโรงเรียนและการประเมินครูเช่นเดียวกับบทบาทของความสัมพันธ์ภายในแบบภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำโรงเรียนควรคิดเกี่ยวกับการสร้างวัฒนธรรมของการเรียนรู้อย่างมืออาชีพภายใต้บริบทของวัฒนธรรมในโรงเรียนที่เป็นบวกและ

<sup>84</sup> Peter.O. Nwafukwa, "Distance Education as a Tool for Human Resources Development for the Implementation of the Universal Basic Education Programme in Ebonyi State Junior Secondary Schools," *Journal of Education and Practice* Vol.7, No.17 (2016): 42.

ควรพิจารณาการสร้างความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งเพื่อส่งเสริมการพัฒนาครูผ่านการประเมินครูและเพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมของครูในการเรียนรู้ระดับมืออาชีพ<sup>85</sup>

คาติกา อีวา, เปสเตียนา และซูกิโต (Kartika Eva, Prestiana and Sugito) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเตรียมการ การสรรหา การคัดเลือก การทดแทน การปฐมนิเทศ และการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่ และการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งโรงเรียน SDIT อัลอิสลามียาห์ 2 ปูร์โวเกอร์โต มีความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนประถม อีกสองแห่ง การจัดหาบุคลากรใหม่ทุกระดับชั้นต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการการศึกษาและการสอนตั้งแต่การสรรหาบุคลากรไปจนถึงการปฐมนิเทศ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐาน คือ ต้องผ่านการศึกษาหรือการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งแตกต่างกับ โรงเรียน SDIT อัลอิสลามียาห์ 2 ปูร์โวเกอร์โต ที่มีการให้ทุนการศึกษา 3) การประเมินทรัพยากร มนุษย์จะดำเนินการทุกภาคเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบของการนิเทศและการจัดการ เรียนการสอนในชั้นเรียน 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลา การทำงานของพนักงาน ประเภทของพนักงาน (พนักงานฝึกหัด พนักงาน พนักงานไม่ประจำ พนักงานประจำ และผู้บริหารสถานศึกษา)<sup>86</sup>

<sup>85</sup> Andrea M. Smith, "Teacher Evaluation Practices that Promote Teacher Development in Two Middle Schools" ((Doctor of Education, Program of Educational Leadership and Policy Studies University of Northern Colorado, 2018), abstract.

<sup>86</sup> Sugito Kartika Eva Prestiana, "Managing human resource development of educators in inclusion-based elementary school," **Journal of Education and Learning** (2021): 1-10.

## สรุป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) เพื่อทราบอันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประชากรที่ศึกษา จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนวัดหนองจิก จำนวน 12 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก ตามแนวคิดของลิม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase) 2) การออกแบบ (Design Phase) 3) การดำเนินการ (Implementation Phase) และ 4) การประเมินผล (Evaluation Phase) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชยฐาน (median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และการจัดอันดับ (rank classification) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และ ครูโรงเรียนวัดหนองจิก 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เพื่อให้การวิจัยดำเนินการเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ผู้วิจัยได้จัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย โดยการศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารวิชาการ ตำรา ข้อมูลสารสนเทศ บทความและงานวิจัยต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ ผู้วิจัยยังได้มีการขอคำแนะนำอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ รวมถึงความเห็นชอบในการจัดทำโครงร่างวิจัย รับข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ และนำเสนอภาควิชาเพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัย เป็นขั้นตอนการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย โดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ และนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) จากนั้นปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น แล้วนำไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนวัดหนองศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 และหาค่าความเชื่อมั่นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของ

เครื่องมือเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง เก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและอภิปรายผล

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

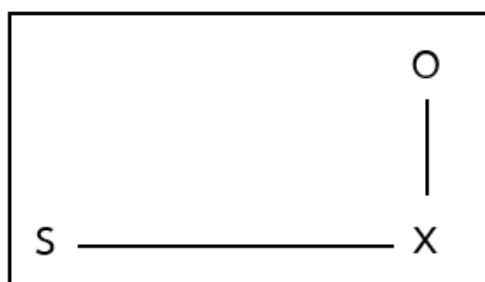
ผู้วิจัยรวบรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยและขออนุมัติสอบจบการศึกษา นำเสนอรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อคณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระเสนอแนะ จัดพิมพ์และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษาตามหลักสูตร

#### ระเบียบวิธีวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากรที่ศึกษา ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### แผนแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะการศึกษาแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวะการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non-experimental case study) สามารถแสดงเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



- เมื่อ
- S หมายถึง ประชากรที่ศึกษา
  - X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
  - O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา



## ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนวัดหนองจิก จำนวน 12 คน รวมทั้งสิ้น 13 คน (ไม่รวมผู้วิจัย)

**ตารางที่ 1** แสดงจำนวนประชากรและผู้ให้ข้อมูลในโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ประเภท	ประชากร
ผู้อำนวยการโรงเรียน	1
ครู	12
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>13</b>

## ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็น ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดของลิม เวิร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

2.1 การประเมินความต้องการ หมายถึง ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2.2 การออกแบบ หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.3 การดำเนินการ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่ช่วยกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เหมาะสม การจัดทำแผนพัฒนา

บุคลากร อาจเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2.4 การประเมินผล หมายถึง การกำกับติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบไปด้วย การประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นที่กำหนดตัวเลือกไว้ให้เลือก (checklist)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's five rating scales)<sup>87</sup> โดยกำหนดค่าคะแนนของ ช่วงน้ำหนักรับเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับน้อยที่สุดกำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับน้อย กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับปานกลางกำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับมาก กำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับมากที่สุดกำหนดให้มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

---

<sup>87</sup> Rensis Likert, "The Method of Constructing and Attitude Scale", In *Readings in Attitude Theory and Measurement* (New York: John Wiley & Sons, 1967), 90-95.

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดอันดับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยการจัดอันดับความต้องการของวิธีการพัฒนาที่จะใช้ในการพัฒนาตนเอง จำนวน 15 รายการ

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ดังนี้

#### 1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire)

ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยศึกษาค้นคว้าเอกสารงานวิจัย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งงานวิจัย ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อศึกษาขั้นตอนวิธีการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการสอบถามความคิดเห็น

ขั้นที่ 2 นำผลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งมีจำนวน ทั้งหมด 34 ข้อ แล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระตรวจสอบเพื่อหาข้อปรับปรุงแก้ไข จากนั้นนำเครื่องมือไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และความตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.00

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามความคิดเห็นมาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องเหมาะสมกับตัวแปร และขอบเขตที่กำหนด นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขเนื้อหาให้อาจารย์ที่ปรึกษา การค้นคว้าอิสระตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา และวัตถุประสงค์ของการวิจัย ปรับปรุง เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับโรงเรียนวัดหนองศาลา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 จำนวน 30 คน

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามความคิดเห็นที่ได้รับกลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมา ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach)<sup>88</sup> โดยพิจารณา ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ซึ่งมีค่าเชื่อมั่นของแบบสอบถามความคิดเห็น เท่ากับ 0.977

<sup>88</sup> Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Testing*, 3rd ed. (New York: Harper & Row Publisher, 1984), 161.

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน คือ

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรของโรงเรียนวัดหนองจิก

2. ผู้วิจัยนำหนังสือส่งถึงโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูล และติดตามรวบรวมแบบสอบถาม ความคิดเห็นคืนจากบุคลากรภายในโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ด้วยตนเอง

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ทั้งหมดมาตรวจหาความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม ความคิดเห็น และจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัส รวมทั้งดำเนินการตรวจสอบตามขั้นตอนต่าง ๆ แล้วนำ ข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าทางสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษาและข้อคำถามที่ต้องการทราบในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้วิเคราะห์ คือ ความถี่ (frequency : f) และร้อยละ (percentage : %)

2. วิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล คือ มัธยฐาน (Median) และ พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ค่ามัธยฐานมีความหมายตามแนวคิดของ เบสต์ (Best)<sup>89</sup> ดังต่อไปนี้

<sup>89</sup> John W. Best, *Research in Education*, 3rd ed. (New Jersey: Prentice-Hall, 1977), 174

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับน้อยที่สุด

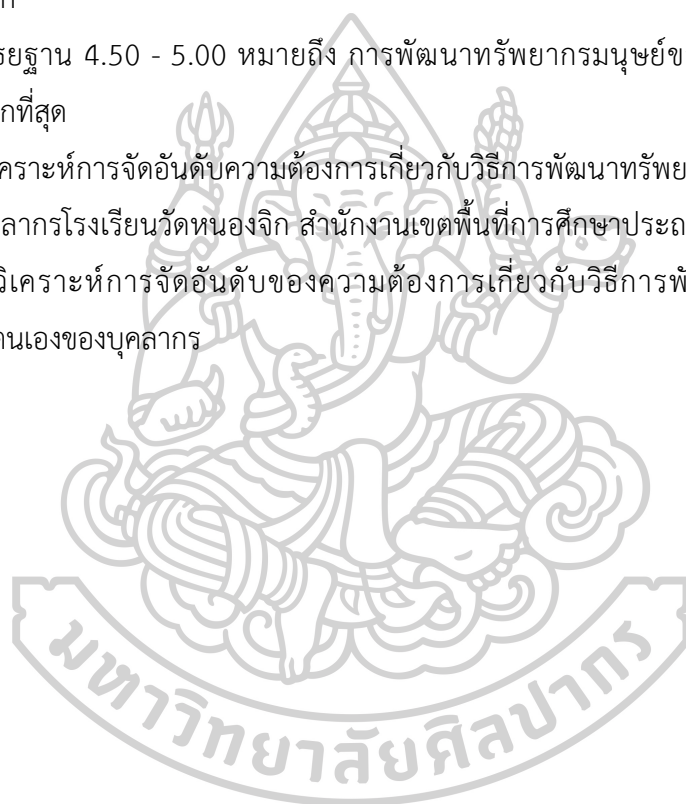
ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับมาก

ค่ามัธยฐาน 4.50 - 5.00 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก อยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์การจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์การจัดอันดับของความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากร



## สรุป

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ดำเนินการวิจัยด้วยระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประชากรที่ศึกษา จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูโรงเรียนวัดหนองจิก จำนวน 12 คน ทั้งนี้ ไม่รวมผู้วิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก ตามแนวคิดของลิม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) กล่าวว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการ (Needs Assessment Phase) 2) การออกแบบ (Design Phase) 3) การดำเนินการ (Implementation Phase) และ 4) การประเมินผล (Evaluation Phase) แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมฐาน (median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และการจัดอันดับ (rank classification) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป



## บทที่ 4

### การวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งประกอบด้วย 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ครูโรงเรียนวัดหนองจิก จำนวน 12 คน รวมประชากรที่ศึกษา จำนวน 13 คน ได้รับแบบสอบถามความคิดเห็นกลับคืนทุกฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 จากข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย โดยแบ่งรายละเอียดออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็น

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยการจัดอันดับความต้องการของวิธีการพัฒนาที่จะใช้ในการพัฒนาตนเอง

#### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามของ 1) ผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และ 2) ครูโรงเรียนวัดหนองจิก จำนวน 12 คน รวมประชากรที่ศึกษา จำนวน 13 คน แยกพิจารณาตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงานปัจจุบัน โดยหาความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage) ดังรายละเอียดตารางที่ 2

ตารางที่ 2 สภาพภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	<b>เพศ</b>		
	- ชาย	3	23.08
	- หญิง	10	76.92
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>100.00</b>
2	<b>อายุ</b>		
	- ต่ำกว่า 31 ปี	6	46.15
	- 31 – 40 ปี	4	30.78
	- 41 – 50 ปี	2	15.38
	- 51 ปีขึ้นไป	1	7.69
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>100.00</b>
3	<b>ระดับการศึกษาสูงสุด</b>		
	- ปริญญาตรี	7	53.85
	- ปริญญาโท	6	46.15
	- ปริญญาเอก	-	-
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>100.00</b>
4	<b>ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน</b>		
	- ผู้อำนวยการ	1	7.69
	- ครู	12	92.31
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>100.00</b>
5	<b>ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง</b>		
	- 1 - 5 ปี	5	38.46
	- 6 – 10 ปี	4	30.77
	- 11 – 15 ปี	4	30.77
	- 16 - 20 ปี	-	-
	- มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	-	-
	<b>รวม</b>	<b>13</b>	<b>100.00</b>



จากตารางที่ 2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 13 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.92 เป็นเพศชาย จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 23.08 มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มากที่สุด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 รองลงมา มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.78 รองลงมา มีอายุ 41 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 15.38 และอายุ 51 ปีขึ้นไป น้อยที่สุด จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ระดับการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 53.85 และระดับปริญญาโท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 46.15 ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน เป็นครู จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 92.31 และเป็นผู้อำนวยการ จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 7.69 ส่วนประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง 1 - 5 ปี มากที่สุด จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 38.46 รองลงมา 6 – 10 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77 และ 11 – 15 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 30.77

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อทราบว่า อยู่ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดลิม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) ซึ่งผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ดังปรากฏรายละเอียด ตามตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวม

(N = 13)

ด้านที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
1.	การประเมินความต้องการ	4.50	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
2.	การออกแบบ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
3.	การดำเนินการ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
4.	การประเมินผล	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
	โดยภาพรวม	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด

จากตารางที่ 3 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการออกแบบ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) ด้านการดำเนินการ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) และด้านการประเมินผล (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) รองลงมา คือ ด้านการประเมินความต้องการ (Mdn = 4.50, IQR = 1.00) ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นรายด้าน มีรายละเอียดตามตาราง 4 – 7 ดังนี้

ตารางที่ 4 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินความต้องการ

(N = 13)

ข้อที่	การประเมินความต้องการ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
1.	มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดหนองจิก	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
2.	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	4.00	4.00	5.00	1.00	มาก
3.	มีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน วัดหนองจิก	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด

ข้อที่	การประเมินความต้องการ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
4.	กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน	5.00	4.50	5.00	1.00	มากที่สุด
5.	นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
6.	โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
7.	มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	3.50	5.00	1.00	มากที่สุด
8.	มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>4.50</b>	<b>4.00</b>	<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินความต้องการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 4.50, IQR = 1.00) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินความต้องการ อยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 8 ข้อ โดยเรียงค่ามัธยฐานจากมากไปหาน้อย ดังนี้ มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเอง

ของบุคลากร (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) และมีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ (Mdn = 4.00, IQR = 1.00) ตามลำดับ

ตารางที่ 5 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการออกแบบ

(N = 13)

ข้อที่	การออกแบบ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
1.	มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
2.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการหรือรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
3.	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	5.00	5.00	5.00	0	มากที่สุด
4.	มีการสรรหา/กำหนดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสายงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.50	5.00	1.00	มากที่สุด
5.	นำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
6.	มีการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด

ข้อที่	การออกแบบ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
7.	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน วัดหนองจิก	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
8.	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียน วัดหนองจิก	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
9.	มีการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนา บุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
10.	มีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม	4.00	4.00	5.00	1.00	มาก
11.	มีการวางแผนงบประมาณสนับสนุน แผนงานและโครงการในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเพียงพอ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>5.00</b>	<b>4.00</b>	<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการออกแบบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็น  
ที่สอดคล้องกันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) เมื่อพิจารณา  
แยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการออกแบบอยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ ดังนี้  
มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่าง  
บุคคล (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการหรือ  
รูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนา  
ทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการสรรหา/กำหนด  
วิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสายงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Mdn = 5.00, IQR = 1.00) นำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการวางแผนงบประมาณสนับสนุนแผนงานและโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเพียงพอ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) และมีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม (Mdn = 4.00, IQR = 1.00) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการดำเนินการ

(N = 13)

ข้อที่	การดำเนินการ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
1.	การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
2.	การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
3.	ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
4.	มีเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันมาให้ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
5.	มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด

ข้อที่	การดำเนินการ	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
6.	การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและ เหมาะสม	4.00	4.00	5.00	1.00	มาก
7.	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผน ระยะยาว	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
8.	มีการคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันตรงตาม ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>5.00</b>	<b>4.00</b>	<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการดำเนินการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการดำเนินการอยู่ในระดับมากที่สุด จำนวน 7 ข้อ ดังนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน (Mdn = 5.00, IQR = 2.00) การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ (Mdn = 5.00, R = 1.00) มีเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันมาให้ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันตรงตามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม (Mdn = 4.00, IQR = 1.00) อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินผล

(N = 13)

ข้อที่	การประเมินผล	Mdn	Q1	Q3	IQR (Q3 - Q1)	ระดับ
1.	มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
2.	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร ต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทุกโครงการ/กิจกรรม	5.00	4.00	5.00	1.00	มากที่สุด
3.	มีการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมิน พฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	4.50	5.00	1.00	มากที่สุด
4.	มีการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด
5.	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและ เกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์	5.00	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด
6.	กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	5.00	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด
7.	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผล การกำกับ ติดตามด้านการจัดสรร งบประมาณและทรัพยากรทุกโครงการ/ กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป	5.00	5.00	5.00	1.00	มากที่สุด
	<b>รวม</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>5.00</b>	<b>1.00</b>	<b>มากที่สุด</b>



จากตารางที่ 7 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินผล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) และเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อ พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ด้านการประเมินผลอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ ดังนี้ มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ/กิจกรรม (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผล การกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทุกโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทาง ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป (Mdn = 5.00, IQR = 1.00) ตามลำดับ



ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยการจัดอันดับความต้องการของวิธีการพัฒนาที่จะใช้ในการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ข้อที่	วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ความถี่	ร้อยละ
1	การได้รับการสอนงาน (coaching)	13	100
2	การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training)	10	76.90
3	การเป็นพี่เลี้ยง (mentoring)	5	38.50
4	การฝึกอบรม (training/ workshop)	12	92.30
5	การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment)	9	69.20
6	การเพิ่มปริมาณงาน (job enlargement)	1	7.70
7	การได้รับมอบหมายงาน (delegation)	9	69.20
8	การหมุนเวียนงาน (job rotation)	5	38.50
9	การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting)	11	84.60
10	การติดตาม/สังเกต (job shadowing)	9	69.20
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self - learning)	10	76.90
12	การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (in - house instructor)	4	30.80
13	การดูงานนอกสถานที่ (site visit)	12	92.30
14	การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart)	12	92.30
15	การรับทุนการศึกษาต่อ (scholarship)	8	61.50

ที่มา : ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์, "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร" (รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561), 10-11

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาศักยภาพครูมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยใช้การวิเคราะห์การแจกแจงความถี่ของความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาศักยภาพครูมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากร พบว่า มีการจัดอันดับวิธีการพัฒนาศักยภาพครูมนุษย์ ตั้งแต่ 1 – 10 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกอันดับที่ 1 คือ การได้รับการสอนงาน (coaching) มากที่สุด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 100 รองลงมาอันดับที่ 2 คือ การฝึกอบรม (training/ workshop) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 92.30 อันดับที่ 3 คือ การดูงานนอกสถานที่ (site visit) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 92.30 อันดับที่ 4 คือ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart) จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 92.30 อันดับที่ 5 คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 84.60 อันดับที่ 6 คือ การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.90 อันดับที่ 7 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self - learning) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 76.90 อันดับที่ 8 คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 อันดับที่ 9 คือ การได้รับมอบหมายงาน (delegation) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 และอันดับที่ 10 คือ การติดตาม/สังเกต (job shadowing) จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 69.20 ตามลำดับ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 2) อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ประชากรที่ศึกษา คือ บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียน 1 คน และครูโรงเรียนวัดหนองจิก 12 คน (ไม่รวมผู้วิจัย) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมฐาน (median) พิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) และการจัดอันดับ (rank classification) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ สามารถสรุปผลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านการออกแบบ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการประเมินความต้องการ

2. การจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 พบว่า การได้รับการสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองที่บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิกเลือกมากที่สุด รองลงมาอันดับที่ 2 คือ การฝึกอบรม (training/workshop) อันดับที่ 3 คือ การดูงานนอกสถานที่ (site Visit) อันดับที่ 4 คือ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart) อันดับที่ 5 คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) อันดับที่ 6 คือ

การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน (on the job training) อันดับที่ 7 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self - learning) อันดับที่ 8 คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) อันดับที่ 9 คือ การได้รับมอบหมายงาน (delegation) และอันดับที่ 10 คือ การติดตาม/สังเกต (job shadowing)

### การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านการออกแบบ มากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และ ด้านการประเมินความต้องการ ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นนโยบายสำคัญที่โรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ตระหนัก และให้ความสำคัญมีการปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมดังผลการวิจัยที่ปรากฏออกมา ซึ่งพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการออกแบบ มีค่ามัธยฐานมากที่สุด ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการหรือรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก มีการสรรหา/กำหนดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสายงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร มีการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และการวางแผนงบประมาณสนับสนุนแผนงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเพียงพอ รวมถึงมีการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนา

บุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีความต่างกับงานวิจัยของ นฤมล หอมเนียม ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ผลการวิจัย พบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตบุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร 2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ประกอบด้วย 1) องค์กรควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษา มีการวางกลยุทธ์และวางแผนงานเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารและบุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อองค์กร 3) ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถส่วนบุคคลและการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) จัดให้มีการแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย 7) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรตามลำดับ ต่อมาคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการดำเนินการของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงมีการประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ มีเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันมาให้ความรู้ มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสม ประกอบกับทางโรงเรียนได้มีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว ซึ่งมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของรัชพล เชิงชล ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1. การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด อีกทั้งยังพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินผลของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ/กิจกรรม รวมถึงมีการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อีกทั้งยังได้มีการกำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผล และมีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผล การกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทุกโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไปอีกด้วย ซึ่งมีความต่างกับผลการวิจัยของวิชญ์ ปัญญา ยงค์ และคณะ ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยเรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงไปหาต่ำจะได้ดังนี้ ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนการวิเคราะห์เปรียบเทียบ โดยแยกตามปัจจัยส่วนบุคคล ปรากฏว่า จำแนกตามอายุและตำแหน่งส่งผลให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามเพศและการจำแนกระดับการศึกษาส่งผลให้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2 ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผนด้านการศึกษาต่อควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับ เกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเองควรมีการสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง และสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินความต้องการซึ่งเป็นด้านที่อยู่ลำดับท้ายสุดเมื่อเรียงลำดับจากค่ามัธยฐานมากไปหาน้อย แต่ผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการประเมินความต้องการของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 อยู่ในระดับที่มากที่สุด เช่นเดียวกับด้านอื่น ๆ ที่กล่าวมา ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบท มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน

และมีการนำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผลการวิจัยมีความต่างกับผลการวิจัยของปาลีภัทร์ ทองขาว ที่ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และนอกจากนี้ ยังมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ คาคติกา อีวา, เปสเตียนา และซูกิโต (Kartika Eva, Prestiana and Sugito) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการศึกษาพบว่า 1) การวางแผนทรัพยากรบุคคล ต้องมีการเตรียมการ การสรรหา การคัดเลือก การทดแทน การปฐมนิเทศ และการปรับตัวให้เข้ากับที่ทำงานใหม่ และการพัฒนาด้านทรัพยากรบุคคล ซึ่งโรงเรียน SDIT อัลอิสลามียาห์ 2 ปูร์โวเกอร์โต มีความแตกต่าง เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนประถมอีกสองแห่ง การจัดหาบุคลากรใหม่ทุกระดับชั้นต้องดำเนินการโดยคณะกรรมการ การศึกษาและการสอนตั้งแต่การสรรหาบุคลากรไปจนถึงการปฐมนิเทศ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยพื้นฐาน คือ ต้องผ่านการศึกษาหรือการอบรมเพื่อเพิ่มทักษะให้ตรงกับความต้องการของหน่วยงาน ซึ่งแตกต่างกับโรงเรียน SDIT อัลอิสลามียาห์ 2 ปูร์โวเกอร์โต ที่มีการให้ทุนการศึกษา 3) การประเมินทรัพยากรมนุษย์จะดำเนินการทุกภาคเรียน โดยผู้บริหารสถานศึกษาในรูปแบบของการนิเทศและการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียน 4) ค่าตอบแทนและผลประโยชน์อื่น ๆ ที่พนักงานได้รับขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงานของพนักงาน ประเภทของพนักงาน (พนักงานฝึกหัด พนักงานพนักงานไม่ประจำ พนักงานประจำ และผู้บริหารสถานศึกษา)

2. อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 เป็นการจัดอันดับจากมากไปหาน้อย โดยดูความถี่ในการเลือก ซึ่งผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมีการจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1 ดังนี้ การได้รับการสอนงาน (coaching) เป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



ในการพัฒนาตนเองที่บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิกเลือกมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 รองลงมาอันดับที่ 2 คือ การฝึกอบรม (training/ workshop) อันดับที่ 3 คือ การดูงานนอกสถานที่ (site visit) อันดับที่ 4 คือ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (counterpart) อันดับที่ 5 คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ (consulting) อันดับที่ 6 คือ การได้รับการฝึกอบรมในขณะที่ทำงาน (on the job training) อันดับที่ 7 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self - learning) อันดับที่ 8 คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน (job enrichment) อันดับที่ 9 คือ การได้รับมอบหมายงาน (Delegation) และอันดับที่ 10 คือ การติดตาม/สังเกต (job shadowing) ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะโรงเรียนวัดหนองจิก มีการจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาและครูต้องมีแนวทางในการปฏิบัติงานที่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อสามารถนำแผนไปปฏิบัติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ครูเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองนั้น เป็นการประเมินความสามารถของตนเอง เพื่อนำไปสู่การวางแผนการพัฒนาอย่างรอบด้านและเหมาะสม บุคลากรส่วนใหญ่เลือกการได้รับการสอนงาน (coaching) อาจเพราะผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญอย่างมากกับการสอนงานในโรงเรียน อีกทั้งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งได้ผลดีมากในด้านการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง เป็นการช่วยเพิ่มศักยภาพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในทุกๆระดับ และเป็นการลดค่าใช้จ่ายซึ่งเป็นต้นทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลและถือเป็นการพัฒนาตนเองของผู้บริหารอีกทางหนึ่ง อีกทั้งการสอนงาน (Coaching) เป็นเทคนิคที่สำคัญในโรงเรียนที่จะช่วยส่งเสริมการเรียนรู้แก่บุคลากรอย่างรวดเร็วและเป็นผลให้บุคลากรในโรงเรียนเป็นบุคลากรแห่งการเรียนรู้เป็นตัวจักรสำคัญที่นำพาโรงเรียนไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ และคณะ ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอนโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1 ผลวิจัยพบว่า 1) ครูผู้สอนมีความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบความต้องการในพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกันมีความต้องการไม่แตกต่างกัน และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายคู่ พบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการแตกต่างจากโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) วิธีการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการ พบว่า ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ

ศึกษา คือ การเข้ารับการฝึกอบรม ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้และด้านการวัดผลและประเมินผล คือ การศึกษาต่อ ส่วนด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ การศึกษาดูงาน

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบการศึกษาวิจัยและการอภิปรายเกี่ยวกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 เพื่อให้มีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลและเกิดประโยชน์ยิ่งขึ้น และสามารถเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นประโยชน์ในการส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. โรงเรียนควรมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. โรงเรียนควรจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม
3. ผู้บริหาร ครู และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรมีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนวัดหนองจิก

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ได้มีการศึกษาหรือพัฒนา และเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

1. ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำผลการพัฒนา มาปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง
2. ควรมีการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 และ เขต 2 ต่อไป

3. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนอื่น ๆ ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ที่มีความแตกต่างของบุคลากรว่ามีข้อแตกต่างกันมากน้อยเพียงใด



รายการอ้างอิง



## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยารัตน์ ธีรธนะชัยกุล. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน, 2557.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. "กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ฤกษ์แจ่มสู่ความเป็นเลิศ." **วารสารรามคำแหง** 26 2 (2556).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- จิตติมา อัครธิตินพงศ์. "Human Resource Development". เอกสารประกอบการสอน รหัส 3563404 วิชา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สาขาการบริหารทรัพยากรมนุษย์: คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, 2556.
- จิระพันธ์ ยี่สารพัฒน์ และคณะ. "ความต้องการพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงานวิชาการของครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิจิตร เขต 1." **วารสารวิชาการแพรวกาพาสินธุ์** มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์ ปีที่ 1, ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2557).
- ชุตติกาญจน์ ศรีวิบูลย์. **หลักการบริหารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ดร.เพชร สำนักพิมพ์, 2557.
- . **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์พับลิชชิ่ง, 2557.
- ชูชัย สมितिไกร. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558.
- โชติชวัล พุกิจกาญจน์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.
- . "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: รูปแบบ วิธีการ และแนวทางการนำไปปฏิบัติ." **วารสารปัญญาภิวัฒน์** 4, 2 (2556): 105-108.
- เดชา เดชะวัฒน์ไพศาล. **การจัดการทรัพยากรบุคคลพื้นฐานแนวคิดเพื่อการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- ธีระเดช รุ่งมงคล. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2562.
- นฤมล หอมเนียม. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน." การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

- นิตนา กาญจนวิสุทธ์. **เส้นทางวิสาหกิจชุมชนเพื่อการพัฒนาอาชีพและการพึ่งตนเอง**. กรุงเทพฯ: มินเซอร์วิส ซัพพลาย, 2558.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. **หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2559.
- ประชุม รอดประเสริฐ. **การพัฒนาบุคลากร**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยบูรพา, 2558.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. **การจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร: ปัญญาชน, 2556.
- ปาลีภัทร์ ทองขาว. "การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนวัดดอนหวาย (นครรัฐประสาธ) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2." การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2561.
- เพชร สันทัด และคณะ. **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.
- พรชัย เจดามาน. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. เข้าถึงเมื่อ 14 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. **ความเป็นผู้นำทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร: วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2560.
- รัชพล เจริญ. "การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- ลักขณา ศิริวรรณ. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Management". เอกสารการสอนชุดวิชา 34410 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2560.
- ลัดดาวัลย์ สำราญ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: บริษัท ทริบเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, 2558.
- วิษณุ ปัญญาองค์ และคณะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา โรงเรียนในศูนย์เครือข่ายห้วยแถลง 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครราชสีมา เขต 2. (งานประชุมวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ระดับชาติ ครั้งที่ 7/2561 “รัฐประศาสนศาสตร์ไทย 4.0 : ประชากรนวัตกรรม และความท้าทาย” : 2561).**
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.

- ศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.
- . "การพัฒนารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนการเป็นแหล่งเรียนรู้ของสำนักหอสมุดกลาง มหาวิทยาลัยศิลปากร". (รายงานการวิจัย มหาวิทยาลัยศิลปากร: 2561).
- ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563.
- ศิรินารณ ศิริจันทพันธุ์. **กลยุทธ์การบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. อุดรธานี: วิทยาลัยสารพัดช่างอุดรธานี, 2556.
- ศิริพร เขาวลิต. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำคัญอย่างไร." **วารสารนวัตกรรมการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน** 4, 1 (ม.ค. – มี.ย. 2559).
- ศิริลักษณ์ เมฆสังข์. **การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล**. มหาวิทยาลัยมหิดล: เอกสารประกอบการสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเครือข่ายการบริหารทรัพยากรบุคคล 2/2563, 2563.
- ศุภชัย มีสมบัติประเสริฐ. "การศึกษาสภาพและปัญหากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนไทยรัฐวิทยา." **วิทยานิพนธ์หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา**, 2556.
- สกุณฑลา รัตน์ไพบุลย์วัฒนา. "การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเอกชนในจังหวัดราชบุรี." **วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร**, 2564.
- สมชาติ กิจจรยง. **องค์กรดีบุคลากรเด่นเน้นวิธีการหลากหลาย**. กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์, 2562.
- สากล พรหมสถิตย์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development." **วารสารสหวิทยาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์** 3, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562).
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. **แผนปฏิบัติการ ปีงบประมาณ 2565**. (2565).
- . รายงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ประจำปี 2563. (2563).
- สำนักงานนโยบายและแผนทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. **คู่มือการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan - Idp)**. กรุงเทพฯ, 2563.
- สิทธิพงษ์ เดชาอนันตพงษ์. **เทคนิคการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลบนแนวคิดการเรียนรู้ 70:20:10**. เข้าถึงเมื่อ 10 กรกฎาคม 2565. เข้าถึงได้จาก [http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/\\_2561/01/-3-.pdf](http://www.secretarial.human.ku.ac.th/assets/document/forms/_2561/01/-3-.pdf)

- สุจิตรา ชนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ทีพีเอ็นเพรส, 2555.
- สุธินี ฤกษ์ขำ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลักการและการประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- . **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและประยุกต์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- สุภาวดี ขุนทองจันทร์. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างบูรณาการ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.
- เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร: Human Resource Development in Organization**. พิมพ์ครั้งที่ 12. กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.
- โสภณ ภูเกล้าล้วน และฐิติวรรณ สิ้นธนู. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผู้จัดการในสายงานในทศวรรษหน้า: Human Resource Management for Line Managers in the Next Decade**. กรุงเทพฯ: อีเทอร์เน็ตไอเดีย 168, 2557.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นำศิลป์โฆษณา, 2556.
- อรรถน์ บัณฑิต. **ก้าวสู่ทศวรรษที่ 3 Pulinet** ข่ายงานห้องสมุดมหาวิทยาลัย ส่วนภูมิภาค. กรุงเทพฯ: เรือนแก้วการพิมพ์, 2558.
- อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. "รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563.

### ภาษาอังกฤษ

- Burton, Tami. "Exploring the Impact of Teacher Collaboration on Teacher Learning and Development." Doctor of Education in Curriculum and Instruction, College of Education, University of South Carolina, 2015.
- Gary Dessler. **A Framework for Human Resource Management**. 7th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2014.
- Jacobs, Ronal L. "System Theory and Hrd", in **Handbook of Human Resource Development**. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc: Neal E. Chalofsky, Tonette S. Rocco, and Michael Lane Morris, 2014.
- Jennifer Elaine Ross. "The Development and Support of Teacher Leaders in Ohio:



- A Grounded Theory Study." Doctor of Education in Leadership Studies, The Dwight Schar College of Education in Ashland University, 2015.
- John, Bernardin H., and Russell Joyce E.A. **Human Resource Management: An Experiential Approach.** 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2013.
- Kartika Eva Prestiana, Sugito. "Managing Human Resource Development of Educators in Inclusion-Based Elementary School." **Journal of Education and Learning** (2021).
- Lee J. Cronbach. **Essentials of Psychological Testing.** 3rd ed. New York: Harper & Row Publisher, 1984.
- Lim, Ghee Soon, Jon M. Werner, and Randy L. DeSimone. **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices across National Boundaries.** Singapore: New Tech Park: Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013.
- Lunenburg, Fred C., and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices.** Vol. 7th ed., CA: Wadsworth Publishing, 2020.
- Peter.O. Nwafukwa. "Distance Education as a Tool for Human Resources Development for the Implementation of the Universal Basic Education Programme in Ebonyi State Junior Secondary Schools." **Journal of Education and Practice** Vol.7, No.17 (2016).
- Raymond A. Noe. **Employee Training and Development.** 6th ed. Singapore: McGraw-Hill, 2013.
- Rensis Likert. "The Method of Constructing and Attitude Scale". In **Readings in Attitude Theory and Measurement.** New York: John Wiley & Sons, 1967.
- Scott, Stef, and Owen Ferguson. "New Perspectives on 70: 20: 10." (November 14 2014).
- Smith, Andrea M. "Teacher Evaluation Practices That Promote Teacher Development in Two Middle Schools." (Doctor of Education, Program of Educational Leadership and Policy Studies, University of Northern Colorado, 2018.





ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย  
และหนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ที่ อว 8612.2/435



ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร. กมล รินสาร

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์ รหัสประจำตัว 630620080 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่าน ในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ดร. กมล รินสาร

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนตลาดรางกระพุ่ม  
วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ดร. กัญยรัตน์ แยมศรีแก้ว

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านมณีลอย  
วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ดร. พิชชาพร อุ่นศิริ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดรางกำหยาด  
วุฒิการศึกษา ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศิลปากร





## ผลการวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์กับข้อกระทงคำถาม

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
1. มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	1	1	1	ใช้ได้
2. มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	ใช้ได้
3. มีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	1	1	1	ใช้ได้
4. กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
5. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร	1	1	1	1	ใช้ได้
6. โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
7. มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
8. มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
9. มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
10. เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการหรือรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
11. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	1	1	1	ใช้ได้
12. มีการสรรหา/กำหนดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสายงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
13. นำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร	1	1	1	1	ใช้ได้
14. มีการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน	1	1	1	1	ใช้ได้
15. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	1	1	1	ใช้ได้
16. มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	0	1	0.6	ใช้ได้
17. มีการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
18. มีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
19. มีการวางแผนงบประมาณสนับสนุนแผนงานและโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเพียงพอ	1	1	1	1	ใช้ได้



รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
20. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน	1	1	1	1	ใช้ได้
21. การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	0	1	0.6	ใช้ได้
22. ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ	1	1	1	1	ใช้ได้
23. มีเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันมาให้ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม	1	0	1	0.6	ใช้ได้
24. มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก	1	1	1	1	ใช้ได้
25. การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม	1	1	1	1	ใช้ได้
26. โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว	1	1	1	1	ใช้ได้
27. มีการคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันตรงตามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	0	0.6	ใช้ได้
28. มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้	1	1	1	1	ใช้ได้
29. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ/กิจกรรม	1	1	1	1	ใช้ได้

รายการประเมิน	ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	ผลการพิจารณา
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
30. มีการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	0	0.6	ใช้ได้
31. มีการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
32. บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
33. กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	1	1	1	1	ใช้ได้
34. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผลการกำกับ ติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทุกโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป	1	1	1	1	ใช้ได้





ที่ อว 8612.2/449

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

15 กันยายน 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองศาลา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์ รหัสประจำตัว 630620080 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษา ทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัย กลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อันทรรักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

## Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.977	34



**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Q1	144.600	262.938	.793	.976
Q2	144.533	266.395	.788	.976
Q3	144.567	272.806	.542	.977
Q4	144.567	269.357	.717	.976
Q5	144.600	271.903	.597	.977
Q6	144.567	265.357	.783	.976
Q7	144.633	267.620	.758	.976
Q8	144.633	264.309	.793	.976
Q9	144.600	271.559	.614	.977
Q10	144.567	267.909	.724	.976
Q11	144.633	264.378	.847	.976
Q12	144.667	268.230	.743	.976
Q13	144.533	270.671	.546	.977
Q14	144.600	271.972	.662	.976
Q15	144.433	269.220	.780	.976
Q16	144.667	270.506	.696	.976
Q17	144.500	266.328	.786	.976
Q18	144.567	270.737	.719	.976
Q19	144.500	271.914	.576	.977
Q20	144.533	268.809	.736	.976
Q21	144.533	265.499	.830	.976
Q22	144.533	270.671	.643	.976
Q23	144.433	266.530	.840	.976
Q24	144.600	265.834	.770	.976
Q25	144.700	265.666	.759	.976
Q26	144.600	269.490	.720	.976
Q27	144.533	269.223	.716	.976
Q28	144.500	267.914	.712	.976
Q29	144.500	268.534	.744	.976
Q30	144.600	264.248	.841	.976
Q31	144.467	264.464	.809	.976
Q32	144.533	264.671	.807	.976
Q33	144.400	268.524	.742	.976
Q34	144.367	265.068	.845	.976



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและแบบสอบถามความคิดเห็นเพื่อการวิจัย



ที่ อว 8612.2/491

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

10 ตุลาคม 2565

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหนองจิก

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 13 ฉบับ

ด้วย นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์ รหัสนักศึกษา 630620080 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครปฐม เขต 1” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้อำนวยการสถานศึกษา และ ครูผู้สอนในหน่วยงานของท่าน โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลดังกล่าว เพื่อประกอบการทำการค้นคว้าอิสระ ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สวท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา โทร. 08 3197 3313





**แบบสอบถามความคิดเห็น**  
**เพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1**

.....

แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยในครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าจะไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานหรือโรงเรียนของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามความคิดเห็นนี้ ประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 ตามแนวคิดของลิม เวอร์เนอร์ และเดอสิโมน (Lim, Werner and Desimone) ผู้ตอบแบบสอบถามในโรงเรียน จำนวน 13 ท่าน ได้แก่ 1) ผู้อำนวยการ จำนวน 1 ท่าน 2) ครู จำนวน 12 ท่าน

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

ขอขอบพระคุณไว้ ณ โอกาสนี้ สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์  
 นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
 ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
 บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 31 ปี <input type="checkbox"/> 31 – 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 – 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 ปีขึ้นไป	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	
4	ตำแหน่งหน้าที่ในปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ <input type="checkbox"/> ครู	
5	ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่ง <input type="checkbox"/> 1 - 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 20 ปีขึ้นไป	

**ตอนที่ 2** สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

**คำชี้แจง :** โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิกให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ระดับปฏิบัติตามความคิดเห็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปฏิบัติที่น้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การประเมินความต้องการ</b>							
1	มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการศึกษาของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
2	มีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ						[ ]
3	มีการจัดลำดับความสำคัญของสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
4	กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างชัดเจน						[ ]
5	นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์และจัดลำดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากร						[ ]
6	โรงเรียนมีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับองค์กรในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
7	มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
8	มีการสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการระดับบุคคลในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
<b>การออกแบบ</b>							
9	มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล						[ ]
10	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการหรือรูปแบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
11	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
12	มีการสรรหา/กำหนดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับความต้องการและสายงานในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
13	นำข้อมูลผลการสำรวจความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากร						[ ]
14	มีการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่คำนึงถึงเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน						[ ]
15	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
16	มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่จำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
17	มีการกำหนดรูปแบบของแผนพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
18	มีการกำหนดระยะเวลาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม						[ ]
19	มีการวางแผนงบประมาณสนับสนุนแผนงานและโครงการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเพียงพอ						[ ]
<b>การดำเนินการ</b>							
20	การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างชัดเจน						[ ]

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
21	การกำหนดระยะเวลาการจัดทำตารางหรือปฏิทินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
22	ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์การจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการ						[ ]
23	มีเกณฑ์การคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันมาให้ความรู้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม						[ ]
24	มีการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก						[ ]
25	การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม						[ ]
26	โรงเรียนมีการจัดทำแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งอาจจะเป็นแผนระยะสั้นหรือแผนระยะยาว						[ ]
27	มีการคัดเลือกวิทยากรหรือสถาบันตรงตามความต้องการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
<b>การประเมินผล</b>							
28	มีการกำกับ ติดตามผลการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้						[ ]
29	มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกโครงการ/กิจกรรม						[ ]
30	มีการประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
31	มีการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน โดยพิจารณาจากวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]

ข้อที่	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		5	4	3	2	1	
32	บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและเกณฑ์การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
33	กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการติดตามประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์						[ ]
34	มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการสรุปผล การกำกับติดตามด้านการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทุกโครงการ/กิจกรรม เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครั้งต่อไป						[ ]



**ตอนที่ 3** การจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

**คำชี้แจง :**

1. ในแบบสอบถามตอนที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการพัฒนาตนเองไว้ 15 รายการ ขอให้ท่านเลือกวิธีที่ท่านสนใจจะพัฒนาตนเองไว้ 10 รายการ แล้วเขียนเลขตั้งแต่ 1-10 ไว้ใน ( ) หน้าวิธีการพัฒนาตนเองเหล่านั้น
2. ผู้วิจัยได้เสนออิทธิพลของวิธีการพัฒนาตนเองไว้แล้วทำแบบสอบถามตอนที่ 3

- (.....) ก. การได้รับการสอนงาน (Coaching)
- (.....) ข. การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT)
- (.....) ค. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring)
- (.....) ง. การฝึกอบรม (Training/ Workshop)
- (.....) จ. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)
- (.....) ฉ. การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)
- (.....) ช. การได้รับมอบหมายงาน (Delegation)
- (.....) ซ. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- (.....) ฌ. การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)
- (.....) ฉ. การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)
- (.....) ฎ. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
- (.....) ฏ. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor)
- (.....) ฐ. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit)
- (.....) ท. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart)
- (.....) ฒ. การรับทุนการศึกษาต่อ (Scholarship)

### ข้อเสนอแนะ

1. นอกจากวิธีการพัฒนาตนเองทั้ง 15 วิธีข้างต้น มีวิธีการพัฒนาวิธีอื่นที่ผู้วิจัยไม่ได้กล่าวไว้ แต่ท่านเห็นว่า เป็นวิธีการพัฒนาตนเองที่เหมาะสมสำหรับท่านหรือไม่ ถ้ามีโปรดระบุในวงเล็บได้มากกว่า 1 วิธี
  - (1) .....
  - (2) .....
  - (3) .....
  - (4) .....
  - (5) .....
2. ข้อเสนอแนะอื่นๆ เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาตนเอง
 

.....

.....

.....

.....

### อภิธานศัพท์ (glossary terms)

- ก. การได้รับการสอนงาน (Coaching) หมายถึง เพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานของพนักงานใหม่ที่คอยช่วยเหลือแนะนำให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- ข. การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน (On the Job Training : OJT) หมายถึง หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายในหน่วยงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกปฏิบัติจริง ณ สถานที่จริง เป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อหรือเป็นกลุ่มเล็กในสถานที่ทำงานและในช่วงการทำงานปกติ
- ค. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หมายถึง เป็นการนำผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากในองค์กรหรือในสายงานนั้นๆ มาให้คำปรึกษาแนะนำถึงแนวทางการปฏิบัติงานให้ได้ประสิทธิภาพที่ดี รวมทั้งอาจจะรวมไปถึงการเป็นพี่เลี้ยงในด้านชีวิตสังคมการทำงานให้ราบรื่นและมีความสุขด้วย การเป็นพี่เลี้ยงมักจะจับกันเป็นคู่ พี่เลี้ยง (Mentor) น้องเลี้ยง (Mentee) เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่มเล็กๆ จำนวนไม่เยอะมากเพื่อให้ดูแลได้อย่างทั่วถึง



- ง. **การฝึกอบรม (Training/ Workshop)** หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญความสามารถ ทศนคติ และพฤติกรรมให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น
- จ. **การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job Enrichment)** หมายถึง เป็นเครื่องมือหนึ่งในการพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เป็นกิจกรรมการบริหารจัดการที่เน้นการออกแบบลักษณะงานให้บุคลากร เกิดความชำนาญในงานที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น (Skill Variety) เกิดความรับผิดชอบในงาน ของตน (Task Identity) เป็นลักษณะงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระ สามารถบริหารจัดการงานนั้นด้วยตนเอง และได้รับข้อมูลป้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา เป็นอย่างต่อเนื่อง
- ฉ. **การเพิ่มปริมาณงาน (Job Enlargement)** หมายถึง เครื่องมือการพัฒนาขีดความสามารถ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งจะเน้นการเพิ่มหน้าที่หรือปริมาณงานให้มากขึ้น แต่ไม่แตกต่างไปจากขอบเขตงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน
- ช. **การได้รับมอบหมายงาน (Delegation)** หมายถึง ผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในการดำเนินงานเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติงานให้ บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- ซ. **การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)** หมายถึง การโยกย้ายให้พนักงานไปปฏิบัติงานใน หน้าที่ความรับผิดชอบอื่น เพื่อให้ได้เรียนรู้การทำงานที่แตกต่างออกไปจากเดิม เป็นการ เพิ่มประสบการณ์ของบุคลากร ลดความจำเจของงาน ทำให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้น มากขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อพนักงานและองค์กรเองได้ค้นพบว่า ฝ่ายงานที่เหมาะสมกับ บุคลากรคืออะไร
- ฌ. **การให้คำปรึกษาแนะนำ (Consulting)** หมายถึง กระบวนการที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อาศัยการสื่อสารสองทางระหว่างบุคคลหนึ่งในฐานะผู้ให้คำปรึกษา ซึ่งทำหน้าที่เอื้ออำนวยให้ อีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเป็นผู้รับบริการได้ทำความเข้าใจถึงสิ่งที่ปัญหา และแสวงหาทางแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นได้ด้วยตนเอง
- ญ. **การติดตาม/สังเกต (Job Shadowing)** หมายถึง การเรียนรู้งานจากการเลียนแบบและ การติดตามหัวหน้างานหรือผู้รู้ในงานนั้นๆ เป็นเครื่องมือที่ไม่ต้องใช้เวลามากนักในการพัฒนา ความสามารถของบุคลากร เนื่องจากบุคลากรจะต้องทำหน้าที่สังเกตติดตามพฤติกรรมของ หัวหน้างาน

- ฎ. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) หมายถึง การฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองจากแหล่ง/ช่องทาง การเรียนรู้ต่างๆ เช่น อ่านหนังสือ หรือศึกษาระบบงานจาก Work Instruction หรือค้นคว้าผ่านอินเทอร์เน็ต หรือเรียนรู้จาก e-Learning หรือสอบถามผู้รู้ เป็นต้น
- ฉ. การเป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน (In-House Instructor) หมายถึง การได้รับโอกาสในการถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ รวมทั้งประสบการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของตนเอง และพร้อมที่จะถ่ายทอดให้กับบุคคลอื่นๆ ได้ โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเหล่านี้เป็นวิทยากรภายในหน่วยงาน โดยมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติให้กับบุคลากร
- ช. การดูงานนอกสถานที่ (Site Visit) หมายถึง การดูระบบและขั้นตอนงานจากองค์การที่เป็นตัวอย่าง (Best Practice) ในเรื่องที่ต้องการดูงาน เพื่อให้บุคลากรเห็นแนวคิดและหลักปฏิบัติที่ประสบความสำเร็จอันนำไปสู่การปรับใช้ในองค์การต่อไป
- ฅ. การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ (Counterpart) หมายถึง การฝึกปฏิบัติจริงกับผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์ในเรื่องนั้น เป็นการฝึกงานภายนอกสถานที่หรือการเชิญผู้เชี่ยวชาญให้เข้ามาฝึกงานกับบุคลากรภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ฉ. การรับทุนการศึกษาต่อ (Scholarship) หมายถึง การได้รับทุนการศึกษาต่อ ทั้งในระดับหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้น ปริญญาตรี (อื่น) หรือบัณฑิตศึกษา เพื่อให้เกิดมีความรู้ ประสบการณ์มากขึ้น รวมถึงการสร้างเครือข่ายกับผู้เรียนด้วยกัน



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวมธุรส จิตรโรจนรักษ์
วัน เดือน ปี เกิด	21 มีนาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2545 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษา จากโรงเรียนแม่พระประจักษ์ จังหวัดสุพรรณบุรี พ.ศ.2548 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น จากโรงเรียนนารีนวม จังหวัดราชบุรี พ.ศ.2551 สำเร็จการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย จากโรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย จังหวัดนครปฐม พ.ศ.2554 สำเร็จการศึกษาปริญญาตรี คณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ.2559 สำเร็จการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาวิชาชีพครู มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี พ.ศ. 2563 กำลังศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ที่อยู่ปัจจุบัน	577 หมู่ 10 ตำบลทุ่งคอก อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี 72190

