การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

โดย
นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

โดย
นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF RATCHABURI DEMONSTRATION SCHOOL

By

MISS Theerawan THANAKUMDEE

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements

for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี
โดย	นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิระประภา)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก

(รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศักดิ์ สุจริตรักษ์)

630620069 : การบริหารการศึกษา แผน ข ระดับปริญญามหาบัณฑิต
คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นางสาว ธีราวรรณ ธนะคำดี: การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ประชากร คือ บุคลากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 66 คน ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน ครูผู้ปฏิบัติการสอน บุคลากรและเจ้าหน้าที่ในสถานศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของโนลว์, สวอนสันและฮอลตัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ ด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากร

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า ด้านขอบเขตส่วนบุคคล กระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพิ่มพูนทักษะความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ด้านขอบเขตบุคลากร มีการให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือชี้แนะแนวทางการทำงาน การให้กำลังใจกับบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผนการอย่างเป็นระบบและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ มีการสร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมการศึกษาดูงานและการพัฒนาตัวเอง เพื่อนำไปต่อยอดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาได้

630620069 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Keyword : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

MISS Theerawan THANAKUMDEE : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT OF RATCHABURI DEMONSTRATION SCHOOL Thesis advisor : Associate Professor Dr. Sakdipan Tonwimonrat

The purpose of this research is 1) Human resource development of Ratchaburi Demonstration School and 2) Guidelines for human resource development of Ratchaburi Demonstration School. The population is 66 people of Ratchaburi Demonstration School, consisting of the school director, deputy director, the operating teachers, Personnel, and officials in educational institutions. The instrument used in the research was a questionnaire about human resource development based on the concepts of Knowles, Holton, and Swanson. The statistics used for data analysis were frequency, percentage, arithmetic mean, and standard deviation. The results revealed that

1. Human resource development of Ratchaburi Demonstration School overall was at the highest level. The arithmetic mean ranking from maximum to minimum were as follows; 1) Individual Domain; 2) Work Tasks Domain; 3) Organization Domain; and 4) People Domain

2. Guidelines for human resource development of Ratchaburi Demonstration School, The results revealed that; Individual Domain; The training process contributes to a better working attitude. Increase knowledge and understanding that matches their line of work; People Domain; Consultation and assistance are available. Guidelines for working, encouragement to personnel; Organization Domain; The School has explicit operating procedures related to all departments. There is systematic planning and operation according to the objectives; Work Tasks Domain; Creating a team of knowledgeable personnel who can be role models. Encourage training study tours and self-development to further work with colleagues and personnel in the school.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเทศบาลเมืองราชบุรี” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์ อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิระประภา ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรศักดิ์ สุจริตรักษ์ ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จนถูกต้องและเสร็จสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้อย่างดียิ่ง และขอขอบคุณพี่ เพื่อน และพี่น้องชาวสาขาการบริหารการศึกษาทุกคนที่ให้คำแนะนำและกำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียน คณะครูและบุคลากรในสถานศึกษาของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแด่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ แนะนำ และให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา จนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

นางสาว ธีราวรรณ ธนะคำดี

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ
กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ
สารบัญ ..... ช
สารบัญภาพ ..... ฉ
สารบัญตาราง ..... ช
บทที่ 1 บทนำ 1
ปัญหาของงานวิจัย 5
วัตถุประสงค์ของการศึกษา 7
คำถามงานวิจัย 7
สมมติฐานการวิจัย 8
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย 8
ขอบเขตของการวิจัย 10
นิยามศัพท์เฉพาะ 12
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 13
ความหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคลากร 14
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) 14
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 17
ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 19
ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 24

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 27
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) 27
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เวอร์เนอร์ และเดอซิมงค์ (Werner and DeSimone) 40
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) 43
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler) 49
ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 53
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย 56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ 59
สรุป 62
บทที่ 3 ดำเนินการวิจัย 63
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 63
ระเบียบวิธีวิจัย 64
แผนแบบการวิจัย 64
ประชากร 65
ตัวแปรที่ศึกษา 65
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 67
การสร้างและการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ 68
การเก็บรวบรวมข้อมูล 68
การวิเคราะห์ข้อมูล 68
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล 69
สรุป 71
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 72

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 72
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 75
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 84
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 86
สรุปผลการวิจัย 87
การอภิปรายผล 90
ข้อเสนอแนะของการวิจัย 94
ข้อเสนอแนะทั่วไป 94
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป 95
รายการอ้างอิง 96
ภาคผนวก 102
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล 103
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย 105
ภาคผนวก ค แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย 113
ประวัติผู้เขียน 117

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)..... 28

ภาพที่ 2 กรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)..... 37

ภาพที่ 3 ขอบข่ายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton)..... 39

ภาพที่ 4 กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model)..... 42

ภาพที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others)..... 44

ภาพที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others)..... 45

ภาพที่ 7 ภาพกิจกรรมการพัฒนารายบุคคล..... 46

ภาพที่ 8 ภาพกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ..... 47

ภาพที่ 9 ภาพกิจกรรมการพัฒนาองค์กร..... 48

ภาพที่ 10 ภาพกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน..... 49

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 29

ตารางที่ 2 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain) 31

ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain) 34

ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตของงานและหน้าที่ (Work Task Domain) 36

ตารางที่ 5 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 51

ตารางที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์การทำงาน 73

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวม 75

ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตส่วนบุคคล 76

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตบุคลากร 78

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตองค์กร 80

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ 81

บทที่ 1
บทนำ

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องเผชิญสภาวะการแข่งขันสูงและต้องเร่งพัฒนาคนของตนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถรับมือกับสภาวะที่ท้าทาย ในสถานการณ์ปัจจุบันทรัพยากรทางเทคโนโลยีจะเจริญเติบโตอย่างไม่หยุดยั้ง แต่องค์กรชั้นนำยังตระหนักร่วมกันว่าทรัพยากรมนุษย์คือ ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพที่พร้อมจะปฏิบัติงานอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้[1] เมื่อสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง การบริหารการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เนื่องจากองค์การต้องมีการปรับตัวอยู่ตลอดเวลา โดยการผลักดันให้บุคลากรในองค์การปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีแห่งอนาคตด้วยแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่ทำให้องค์การต้องปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งให้ความสำคัญกับคน มีการเปรียบทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุดในองค์การ ทำให้องค์การให้ความสำคัญกับคนมากยิ่งขึ้น คนถูกยกระดับจากการมองเป็นเครื่องจักรมาเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าขององค์การซึ่งคนถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการบริหารองค์การและการบริหารคนมีความเชื่อมโยงกับปรัชญาหรือกลยุทธ์ขององค์การมากขึ้น โดยผ่านกระบวนการที่ผู้บริหารผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานบุคลากรและหรือบุคคลที่ต้องปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์การ ร่วมกันใช้ความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ในการสรรหา การคัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้เข้าปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษาและพัฒนาให้บุคลากรขององค์การมีศักยภาพที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน และมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่เหมาะสม[2] การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการสำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์การได้มีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้ง โดยกระบวนการนั้นเป็นการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทัศนคติ (Attitude) และพฤติกรรมของพนักงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์การนั้นบรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

---

[1] โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ **,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น,2559)

[2] วิชุดา สร้อยสุด,**การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน**, (วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามปีที่ 6,ฉบับที่ 5 (กันยายน – ตุลาคม 2564)345.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่สำคัญในองค์การ เพราะเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับคนและทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ[3] อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจ การเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้ยากความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่นๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและมีระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ[4]

ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ เทคโนโลยีและองค์ความรู้ ทำให้ทักษะของทรัพยากรมนุษย์มีความล้าสมัย จึงทำให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญให้มากขึ้น ดังนั้น รัฐบาล ธุรกิจ และสถาบันการศึกษาจึงได้เข้ามามีบทบาทและมีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ รัฐบาลจะต้องกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเพื่อให้การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสอดคล้องกันในทุกระดับ คือระดับหน่วยงาน ระดับองค์กรและระดับประเทศ คือ มีการส่งเสริมการระดมเงินทุนด้านอุตสาหกรรมที่มีความเชื่อมโยงระหว่างการพัฒนาการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ ด้วยแนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมที่เน้นแต่เพียงพัฒนาทรัพยากรให้เหมาะสมกับงานเท่านั้น ซึ่งยังไม่เพียงพอต่อการสนับสนุนการเจริญเติบโตขององค์กรและประเทศชาติให้สามารถเพิ่มศักยภาพและความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังจะเห็นได้จากการขาดแคลนทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ ความสามารถตามที่ต้องการ ทั้งนี้การศึกษาจึงเป็น

---

[3] ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์,**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา** (ภาควิชาบริหารการศึกษา, นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2563),206.

[4] กรรณิการ์ สุวรรณศรี , **“เอกสารประกอบการสอน**รายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์”(โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์,คณะมุนษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 2563),1.

กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและสร้างทักษะของบุคคลให้รู้จักดำเนินชีวิตอย่างสันติสุข มีพฤติกรรมใฝ่รู้ที่จะเป็นพลังปัญญาเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ครูควรเป็นบุคคลผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบและกระบวนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีครูครบตามเกณฑ์และสามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวิชาชีพที่เข้มแข็ง มีการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืนสถานศึกษาต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ[5] ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู พยายามสร้างความพอใจ ความผูกพัน และความตระหนักในหน้าที่และความสำคัญของอาชีพของตน ผลักดันให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและการจะทำให้ครูปฏิบัติงานได้ดี จากยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. ๒๕๖๑ – ๒๕๘๐) และแผนการปฏิรูปประเทศ (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๕) ยังกำหนดให้ต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานบุคคลเพื่อจูงใจให้ผู้มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงเข้ามาทำงานในหน่วยงานของรัฐ รวมทั้ง ให้มีการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ไม่ซ้ำซ้อน ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มุ่งเน้นให้กำลังคนภาครัฐมีสมรรถนะสูง มีความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะที่ทันสมัย ปฏิบัติงานอย่างมีคุณภาพ และยึดมั่นในคุณธรรม พร้อมนำการพัฒนาประเทศ (Highly Competent Public Officials) รวมถึง ให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำในทุกระดับให้มีขีดความสามารถสูง มีความรับผิดชอบ มีความเป็นมืออาชีพ เป็นผู้นำทางความรู้และความคิด ผลักดันภารกิจนำการเปลี่ยนแปลง พัฒนานโยบายและยุทธศาสตร์และเป็นแบบอย่างที่ดี[6] และแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2560-2579) ของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ โดยเน้นให้คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา ซึ่งในการพัฒนาคนนั้นต้องมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจและสติปัญญา มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่

---

[5] ธีรวี ทองเจือ, “**แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 :มิติด้านการศึกษา**”(วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 กันยายน-ธันวาคม 2560),400.

[6] สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **“คู่มือแนวทางการพัฒนาบุคลากรภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ – ๒๕๖๕”** (กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.), 2563).6.

ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข[7]มาตรฐานการศึกษาของชาติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สถานศึกษาทุกแห่งยึดเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาผู้เรียนไปสู่ผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของการศึกษา และให้หน่วยงานต้นสังกัดใช้เป็นเป้าหมายในการจัดการศึกษา โดยการกำหนดผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ของผู้เรียนที่เหมาะสมตามช่วงวัยในแต่ละระดับและประเภทการศึกษาและใช้เป็นเป้าหมายในการสนับสนุนสถานศึกษาให้สามารถดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างสะดวกเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ดังกล่าว นอกจากนี้ยังมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ใช้เป็นแนวทางในการส่งเสริม การกำกับดูแล การตรวจสอบ การประเมินผลและการประกันคุณภาพการศึกษา[8]

ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์การมีส่วนสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์กร ปัจจัยทางด้านคุณภาพของทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่ง ในการกำหนดโอกาสการเจริญเติบโตขององค์กรได้ แต่ในขณะเดียวกันทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรก็ประสบกับปัญหาเกิดขึ้นหลายลักษณะ ไม่ว่าจะเป็นทั้งในลักษณะที่เกิดจากระดับความรู้ ความสามารถของบุคลากร การมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อองค์กร การขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าหลายองค์กรมีความมุ่งมั่นในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นจำเป็นต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ เพราะหากไม่ดำเนินการตามกระบวนการอย่างเป็นระบบนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรในอนาคตได้ เพราะผลที่ได้รับจากการบริหารนั้นไม่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์กร อย่างไรก็ตามเป็นทรัพยากรที่มี ค่าที่สุด ขององค์การ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ พร้อมทั้งดำเนินการธำรงรักษา และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ขององค์การมีคุณภาพ ชีวิตในการทำงาน โดยมีภารกิจหลัก ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดงาน หรือออกแบบงาน การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลพนักงาน การฝึกอบรม และพัฒนา ค่าตอบแทน สุขภาพ และความปลอดภัย การพันจากงานของพนักงาน ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกระดับที่จะต้องรับผิดชอบต่อการจัดการทรัพยากรมนุษย์[9]

---

[7] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, **“แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579”**(กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

[8] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, **“มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2562”** (กรุงเทพฯ :บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2562)3.

[9] Novabizz,**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**,เข้าถึงเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2565, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.novabizz.com/NovaAce/Manage.htm

ปัญหาของงานวิจัย

จากสภาวการณ์แข่งขันในสังคมปัจจุบัน ทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีแนวโน้มต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนหลายด้านทั้งในด้านสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรมหรือแม้แต่ในองค์กรเอง จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์กรต่างๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ ดังนั้นองค์กรต่างๆ จำเป็นที่จะต้องสร้างความพร้อมในด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรเน้นไปที่การสร้างสรรค์การพัฒนาทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร โดยเน้นทักษะด้านการเรียนรู้เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน[10]ทรัพยากรมนุษย์ถือได้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร และเป็นปัจจัยสำคัญที่บ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่สำคัญเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด จึงถือเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่และส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความเจริญก้าวหน้าและต้องจัดให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วหากพิจารณาตามหลักการใช้ทรัพยากรในการบริหารการศึกษาที่ เรียกว่า 4M's อันได้แก่ วิธีการจัดการ (Management) กำลังคน (Manpower) กำลังเงิน (Money) และวัสดุ อุปกรณ์ (Materials)[11] จะพบว่าหน่วยงานทางการศึกษามีการใช้กำลังคนมากกว่าหน่วยงานประเภทอื่นๆ และกำลังคนจัดว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญสูงสุดเพราะหากหน่วยงานที่มีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติหน้าที่ได้เต็มศักยภาพแล้ว คนคือผู้พัฒนาทรัพยากรอื่นๆ และส่งผลให้การบริหารเพื่อประสิทธิภาพ ทำให้ผู้เรียนและการศึกษามีคุณภาพ จากสำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.) รายงานปัญหาด้านในโรงเรียนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า สถานศึกษาส่วนมากเป็นโรงเรียนที่สังกัดภาครัฐ สถานศึกษาจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงการตรวจสอบการใช้เงินจากหน่วยงานของกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานภายนอก เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ รวมถึงไม่สามารถขอรับงบประมาณแบบเหมาจ่ายรวมได้ ด้วยเหตุนี้การบริหารเงินของสถานศึกษาภาครัฐจึงขาดความยืดหยุ่นเหมือนหน่วยงานอื่นในระบบราชการ กว่าจะได้ดำเนินการแต่ละโครงการ ต้องรอการจัดสรรงบประมาณกันข้ามปี หรือต้องใช้จ่ายเงินตามโครงการที่ส่วนกลางกำหนดมาเสียก่อน การใช้จ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาหรือตามความต้องการเฉพาะเรื่องจึงเกิดขึ้นช้า นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรการศึกษาซึ่งแต่เดิมสังกัดภาครัฐส่วนกลางต้องถูก

---

[10] สุพจน์ อินหว่าง และคณะ,**การจัดการทรัพยากรมนุษย์:Human Resource Management** (พิษณุโลก:มหาวิทยาลัยพิษณุโลก,2556), 81

[11] ถนัด เดชทรัพย์, **“ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาธิบาล”** (ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2550), 21

โอนไปอยู่ภายใต้การควบคุมของสถานศึกษาโดยตรง นั่นเท่ากับว่าข้าราชการครูจะถูกเปลี่ยนแปลงเป็นพนักงานของรัฐหรือครูอัตราจ้าง มองในแง่นี้พนักงานของรัฐหรืออัตราจ้างมีความมั่นคงต่ำกว่าข้าราชการอยู่มาก ประกอบกับตลอดหลายปีที่ผ่านมา เงินเดือนของข้าราชการครูมีการเพิ่มขึ้นมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ครูที่มีอายุงานและมีวิทยฐานะมาก ไม่อยากลดสถานะตัวเอง จึงยังต่อต้านวิธีการบริการการศึกษาแบบนี้อยู่ จึงทำให้ครูไม่ได้รับการอบรม/พัฒนาวิธีการจัดการเรียนการสอน ครูขาดขวัญกำลังใจหรือแรงกระตุ้นในการจัดการเรียนการสอน ครูขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน[12] อย่างไรก็ตามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา ดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีเป็นสถานศึกษามีหลักสูตรครอบคลุมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน สอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น สถานศึกษาจัดครูสอนตรงตามเอกให้เพียงพอกับชั้นเรียน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมมีรู้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์ จัดสภาพแวดล้อมและได้มีการจัดหาอุปกรณ์และสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เพียงพอต่อความต้องการของเด็กความต้องการและความช่วยเหลือในด้านงบประมาณและการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้เพิ่มขึ้น [13] ผู้อำนวยการโรงเรียนโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนได้วางแผนดำเนินการและปฏิบัติอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามโรงเรียนก็ยังประสบปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) การขาดแคลนครู ทำให้ต้องใช้บุคลากรกรที่มีอยู่แทนในส่วนที่ขาด บุคลากรไม่มีความถนัดกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทั้งยังมีภาระงานการสอนและงานพิเศษอื่น ๆ ในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรจึงจำเป็นที่ต้องเร่งแก้ไข 2) การพัฒนาบุคลากรที่พบส่วนใหญ่ จะเป็นการพัฒนาการอบรมแต่ละวิชาเอกของครูและอบรมพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยมีเป้าหมายให้นักเรียนเป็นนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ในกรณีที่มีการจัดอบรมในวันที่ตรงกับวันที่มีสอนจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูผู้สอน 3) ปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรส่วนบุคคล เมื่อครูที่หลากหลายและ

---

[12] สำนักงานกองทุนสนับสนุนกำรวิจัย (สกว.) , **รายงาน: นักวิจัย สกว.ชี้ปัญหาการบริหารการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ฉุดรั้งการปฏิรูปการศึกษา** ,เข้าถึงเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2565, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.knowledgefarm.in.th/educational-administration-problem/

[13] กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,**“รายงานประเมินคุณภาพการศึกษาภายในศึกษา (รายงานประเมินตนเอง ปี 2562)”** (ราชบุรี:โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี, 2562)93-94.

ประสบการณ์ทำงานและองค์ประกอบที่แตกต่าง ทำให้ครูมีความแตกต่างกัน ซึ่งทัศนคติเป็นสิ่งที่สำคัญต่อการดำเนินงาน ครูที่มีใจรักอาชีพครูกับครูที่ไม่ได้อยากจะเป็นครู ก็จะมีกระบวนการสอนก็แตกต่างกัน ครูบางคนสอนให้ผ่านๆไปแต่ไม่ได้คำนึงถึงคุณภาพของนักเรียน ทำให้เกิดปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนของครูและนักเรียน 4) ปัญหาการสอนไม่ตรงวิชาเอก ครูไม่ครบกลุ่มสาระ ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีความถนัด ครูไม่เพียงพอต่อการเรียนการสอนจำนวนบุคลากรขาดแคลนทำให้เกิดปัญหากับกลุ่มสาระเดียวกันและกลุ่มสาระอื่นๆ ที่มาช่วยสอน เมื่อมีจำนวนคาบเยอะเกินไปเป็นอุปสรรคในการเตรียมการสอน ปัญหาเหล่านี้ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยส่งบุคลากรไปอบรมสัมมนา สงเสริมศึกษาต่อ และศึกษาดูงาน เพื่อฝึกพัฒนาทักษะความรู้และความสามารถต่าง ๆ จะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนการสอนและประสิทธิภาพทางการเรียนการสอนของครูและนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี [14]พบว่า การพัฒนาทรัพยากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จะเน้นการพัฒนาด้านขอบเขตส่วนบุคคล ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ให้มีความพร้อมและสนับสนุนการเรียนของนักเรียน บุคลากร เพื่อให้เกิดผลสะท้อนของการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

คำถามงานวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีอยู่ในระดับใด
2. แนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีเป็นอย่างไร

---

[14] สัมภาษณ์ นายอัศวิน คงเพ็ชรศักดิ์ , ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี,20 กันยายน 2565

สมมติฐานการวิจัย

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีเป็นพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้นำการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีลักษณะการจัดการเชิงระบบ ผู้วิจัยจึงศึกษาทฤษฎีเชิงระบบแบบเปิด (Open System) ตามแนวคิดของลูเนนเบอร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) [15]มาเป็นกรอบของการวิจัย ซึ่งได้กล่าวถึง องค์กรระบบเปิดประกอบด้วยระบบย่อย ๆ ภายในองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนเข้า (inputs) มีกระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (external environment) และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในระบบการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (inputs) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ผู้บริหาร งบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการการพัฒนาบุคลากร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้ได้ผลผลิต คือ การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา มีนักทฤษฎีได้กล่าวหลายท่าน ดังนี้ กิลลี่, เอ็กแลนด์ และ กิลลี่ (Gilley, Eggland and Gilley) ได้เสนอองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)[16] โนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ได้กล่าวถึง

---

[15] Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices,6thed**.(CA : Wadsworth Cengage Learning,2012)

[16]Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann M. Gilley, **Principles of Human Resource Development, 2nd ed.** (Massachusetts: Persus Publishing, 2002)

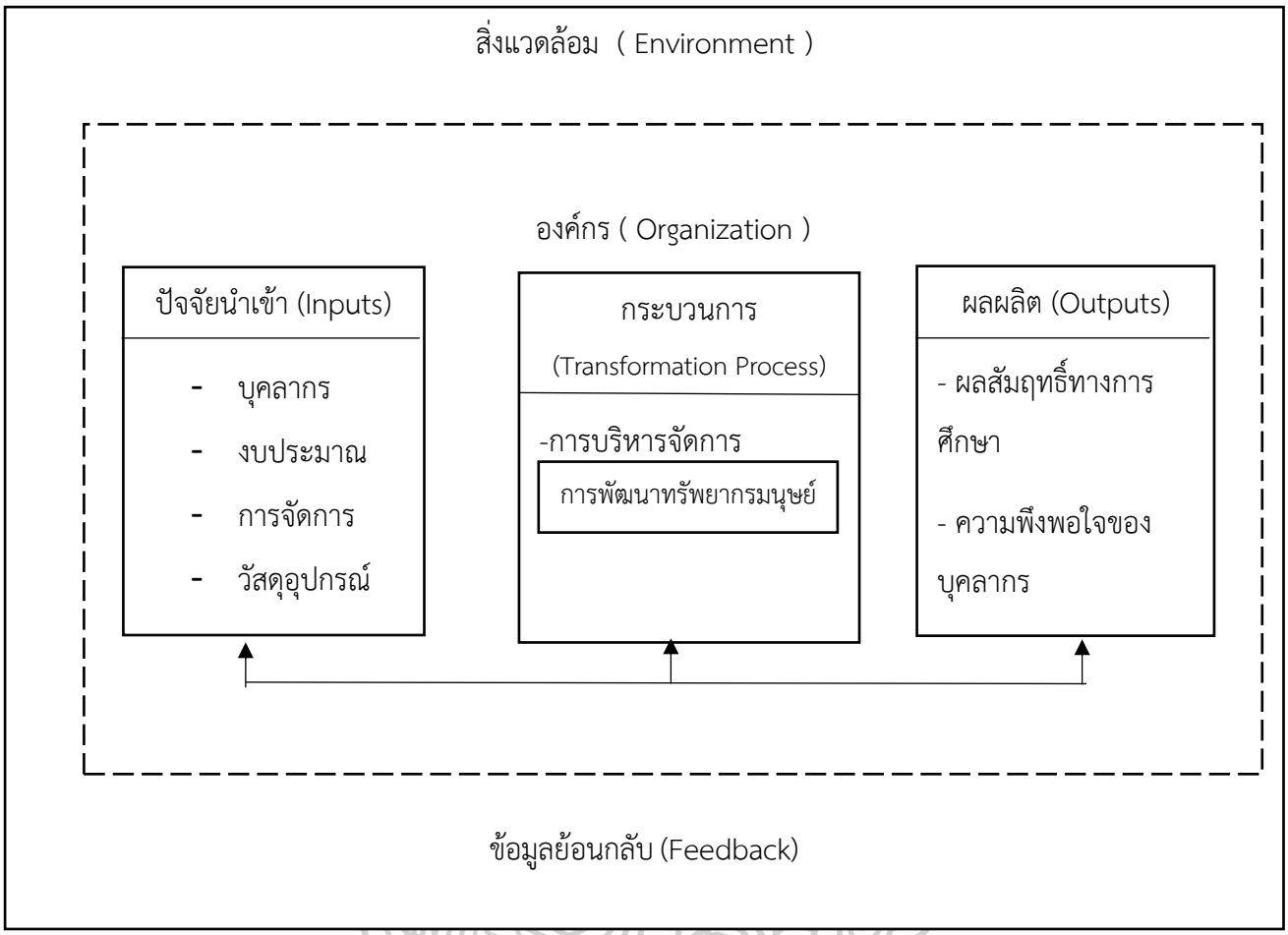
ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน(Work Tasks Domain)[17] เดอซิมงค์ และเวอเนอร์, (Randy L. DeSimone, and Jon M. Werner) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) 2) การพัฒนาองค์กร (Organization Development) และ 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)[18] จากแนวคิดและขอบข่ายทฤษฎีที่กล่าวมา ผู้วิจัยสามารถนำเสนอเป็นกรอบแนวคิดดังนี้

มหาวิทยาลัยศิลปากร

---

[17] Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th ed.** (Massachusetts : Elsevier, 2005), 310.

[18] Jon M., Werner and Randy L., **DeSimone, Human Resource Development**, 6th ed. (Ohio : South-Western, 2012), 10-12.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

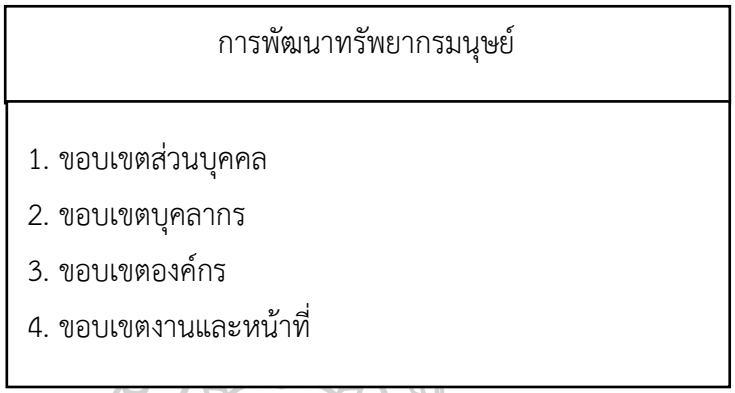
ที่มา : Fred C. Lunenburg. and Allan C. Ornstein, Educational Administration: **Concepts and Practices,6th ed**.(CA : Wadsworth Cengage Learning,2012), 22.

: Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development,6th ed**(Massachusetts : Elsevier, 2005), 310-317

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของโนลส์ สวอนสัน, และฮอลตัน (Knowles, Swanson and Holton) เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วยองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังนี้1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ด้าน

ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization Domain) 4) ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ (Work Tasks Domain) ดังภาพแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th ed.** (Massachusetts : Elsevier, 2005), 310.

มหาวิทยาลัยศิลปากร

นิยามศัพท์เฉพาะ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น ประกอบด้วย ขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตงานและหน้าที่ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ และส่งผลสำเร็จต่อตัวบุคคลและองค์กร

โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี หมายถึง สถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นอนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3 เป็นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย และเป็นโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

บุคลากรในโรงเรียน หมายถึง บุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบภายในโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลโรงเรียนทั้งหมด รองผู้อำนวยการ ผู้ที่ดูแลให้ความช่วยเหลือผู้อำนวยการและครู ครูมีหน้าที่สอนหนังสือให้กับนักเรียน และเจ้าหน้าที่ มีหน้าที่ดูแลและอำนวยความสะดวกให้ครูและนักเรียน เป็นผู้ประสานงานส่วนกลาง และอื่นๆที่มีความเกี่ยวข้องในโรงเรียน

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการ วารสาร เว็บไซต์ งานวิจัย วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ประกอบด้วยสาระสำคัญ คือ 1) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 3) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
4. ประเภทของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับร่วมกันถึงความสำคัญของทรัพยากรบุคคลที่มีต่อความสำเร็จขององค์กร ด้วยการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของวิทยากร สภาพทางสังคม ความได้เปรียบเพียงประการเดียวที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่องระยะยาว คือ ทรัพยากรบุคคล เนื่องจากมนุษย์เป็นทรัพยากรประเภทเดียวที่มีคุณลักษณะเฉพาะ ทำให้องค์กรอื่นไม่สามารถคัดลอกได้ การที่องค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และความพร้อมที่จะปฏิบัติงานย่อมมีความสำคัญต่อองค์กร เมื่อองค์กรมีทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและคุณสมบัติอื่นๆ ที่จำเป็นต่อองค์กรแล้ว องค์กรจะต้องตระหนักอยู่เสมอว่าจะต้องลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นี้ ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่อยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนไป เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ดังนั้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน

ความหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นภารกิจสำคัญขององค์กร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายทัศนะและแนวคิดที่ต่างกันดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

เพอร์วิน (Pervin) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการพัฒนาและการฝึกอบรมว่า เป็นความมุ่งหมายขององค์กรที่จะนำเรื่องของการฝึกอบรมมาเป็นเครื่องมือในการประเมินการทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ให้คนในองค์กรเกิดความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงานและเป้าหมายของตัว[19]

แนลเลอร์ (Nadler) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง ชุดกิจกรรมการจัดการเรียนรู้ของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ที่ได้มีการออกแบบเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลในองค์กรให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติของปัจเจกบุคคลให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น[20]

แมคกินสัน, แบนฟิลด์และแมตทิวส์ (Megginson, Banfield and Matthews) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ เพื่อถ่ายทอดความรู้หรือทักษะจากผู้ที่รู้หรือสามารถทำได้ไปสู่ผู้ที่ขาดความรู้ความสามารถ เป็นกระบวนการพัฒนาระยะยาวที่ออกแบบมาเพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิผล การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่สิ้นสุด เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน โดยใช้เทคนิคและกลยุทธ์ที่หลากหลายรูปแบบ[21]

ดีลาฮาเย (Delahaye) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย เป็นวิธีการสร้างความรู้

---

[19] Lawrence A. Pervin, **Personality : Theory Assessment and Research** (New York: Wiley & Sons 1975), 3-4.

[20] Leonard, Nadler**, Designing training program : The critical events model** (Massachusetts : Addison – Wesley, 1982), 12

[21] David Megginson, Paul Banfield, Jennifer Joy-Matthews, **Human Resource Development, 2th ed.** (London: Kogan Page Limited, 1999), 6.

ใหม่ๆ การเรียนรู้ในงานบนสภาพความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับค่านิยม ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งอาศัยทักษะและความสามารถในการสร้างองค์ความรู้ของบุคคล[22]

เดอซีมงค์, เวอเนอร์และแฮร์ริส (Desimone, Werner and Harris) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (HRD) เป็นการกำหนดชุดกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนซึ่งออกแบบโดยองค์กรเพื่อให้สมาชิกมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นเพื่อตอบสนองความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้เป็นหัวใจหลักของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ด้านการพัฒนาองค์กร และด้านการพัฒนาอาชีพ [23]

กิลลีย์ เอ็กแลนด์ และ เมย์คูนิช (Gilley, Eggland, And Maycunich) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไป เพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว[24]

เดรสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าคนในองค์กรมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน[25]

แมททีส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานโดยการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย ซึ่งการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กร ทั้งยังเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้[26]

---

[22] Brian L. Delahaye, **Human Resource Development: Principles and Practic**e (New York : John Wiley & Son Australia Ltd., 2000), 12-18.

[23] Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, **Human Resource Development, 3rd ed.** (Fort Worth, Texas. :Harcourt College Pub., 2002),10

[24] Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Maycunich, A. M., **Principle of Human Resource Development** (M.A.: Perseus, 2002).

[25] Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management, 7th** (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013), 85-88.

[26] Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management, 4th ed**. (Ohio: Thomson LearnigTM, 2007), 18.

ร็อบบินส์ และ เคาล์เตอร์ (Robbins and Coulter) กล่าวถึง การพัฒนาทรัพยากรเกี่ยวกับการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม เพื่อการเพิ่มทักษะ (Skill Training) มีความจำเป็นมากขึ้น โดยเฉพาะในงานที่มีการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาแนวคิดหรือเทคโนโลยีใหม่ๆ เพื่อให้บุคลากรมีทักษะที่ทันสมัยเสมอ[27]

ลิม, เวอเนอร์ และ เดอซีมงค์ (Lim, Werner and DeSimone) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นชุดกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนซึ่งออกแบบโดยองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในที่ทำงานและประสิทธิภาพของการทำงาน ความรู้ ความสามารถตลอดจนความพึงพอใจของผู้คน ทั้งนี้กิจกรรมที่เกิดขึ้นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล[28]

ยอร์ก (Yorks) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ความคิดรวบยอดต่อบทบาทขององค์กรและนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ร่วมกันผลักดันและสร้างความมีประสิทธิภาพในงาน โดยให้บุคคลสามารถนำเอาความสามารถที่มีอยู่ผสมผสานกับการนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมี มาพัฒนาตนเองและผลประกอบการ เพื่อทำให้ทั้งบุคลากรและองค์ต่างก็บรรลุยุทธศาสตร์และพันธกิจไปพร้อมๆกัน[29]

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ เป็นการใช้ความพยายามเตรียมพนักงานให้พร้อมด้วยความรู้ความสามารถที่องค์กรต้องการในอนาคต เพื่อความเจริญก้าวหน้าของบุคคลและองค์กร[30]

---

[27] Stephen P.Robbins**, Mary Coulter, Management,** (Singapore: Pearson Prentice Hall, 2009), 133-135.

[28] Ghee Soon Lim, Jon M. Werner, Randy L. DeSimone, **Human Resource Development for Effective Organizations:Principles and Practices Across National Boundaries,** (Singapore, Cengage Learning Asia Pte Ltd., 2013), 4.

[29] ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2556), 10.

[30] เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550),157.

พชร สันทัด กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ การฝึกอบรมบุคลากร สร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพภายในองค์กร การออกแบบระบบสำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ[31]

เอกสิทธิ์ สนามทอง กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติและเกิดพฤติกรรมทางบวกโดยผ่านการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม[32]

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง เป็นกระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น รวมถึงแผนการและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความก้าวหน้า ถ้าผู้บริหารงานขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอก็จะสามารถเชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงของตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีกระตือรือร้นหรือมีความตื่นตัวต่อสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้หลายท่านดังนี้

ธีระเดช ริ้วมงคล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญ คือ

1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร หรือองค์การในการเพิ่มและเสริมความรู้ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานขององค์การ

---

[31] พชร สันทัด, **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557).3.

[32] เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 9.

2) บทบาทในการลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต ที่อาจจะเกิดขึ้น

3) บทบาทในการทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสาน งานระหว่างหน่วย การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

4) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาได้ ระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์การ ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่างๆ ในองค์การ หรือแม้แต่การพัฒนาองค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ

5) บทบาทอื่นๆ ตามความต้องการ เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร บทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น[33]

ศิริพร แย้มนิล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องในระบบการผลิต โดยจะอ้างรูปแบบ Swanson และ Holton ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Foundations of HRD ว่า เป้าหมายในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือการสร้างเสริมความสำเร็จ ทั้งในช่วงของปัจเจกและองค์การใน 2 มิติ คือ 1.มิติการเรียนรู้ (Learning) และ 2.มิติการปฏิบัติงาน (Performance) โดยมิติการเรียนรู้นั้น เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมการเรียนรู้และระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ซึ่งระดับการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและศักยภาพของบุคคล ส่วนการเรียนรู้ระดับองค์การ คือผลของการเรียนรู้ในองค์กร สำหรับมิติผลการปฏิบัติงาน เป็นการเสริมสร้างผลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของคนในองค์กร[34]

---

[33] ธีระเดช ริ้วมงคล, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558). 12-13.

[34] **ศิริพร แย้มนิล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน(*Sustainable Human Resource Development)*** (กรุงเทพฯ: DPU coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2563). 19.

นฤมล มนมีน กงกุล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเอง และพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุกและพึงพอใจในการทำงาน เกิดความก้าวหน้า สามรถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานทีมคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิผล ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์การย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงดี ก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย

4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์การเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต

5. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่างๆ และสอดคล้องกับการวางแผน[35]

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะดำเนินการการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนและยังมีความสำคัญเพื่อที่จะนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีนักวิชาการได้แสดงทัศนะคติของการกำหนดจุดมุ่งหมายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์ ได้แสดงทัศนะของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร 3 ประการ ได้แก่

1.เพื่อการพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่รัยผิดชอบ (Technical know how) พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านนี้จะเกิดขึ้น เมื่อภารกิจที่ต้องรับผิดชอบ ในเรื่องของนโยบาย ระเบียบ

---

[35] นฤมล มนมีน กงกุล, **ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2565, เข้าถึง ได้จากเว็บไซต์ https://www.gotoknow.org/posts/228729

กฎข้อบังคับ แนวปฏิบัติได้การเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหรือมีการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นจนทำให้บุคคลากรก้าวตามไม่ทัน ส่งผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง จึงจำเป็นจะต้องดำเนินการให้มีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ เพื่อทันต่อโลกต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2.เพื่อพัฒนาการทักษะหรือประสบการณ์ (Skill or Experience) บุคลากรแต่ละคนจะต้องการทักษะที่สำหรับการปฏิบัติงานแตกต่างกันออกไป บุคลากรระดับปฏิบัติการต้องการทักษะที่แตกต่างกันออกไปจากผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับสูงย่อมมีทักษะที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดแข็ง จุดอ่อน ความจำเป็นของแต่ละบุคคลและลักษณะงานเปลี่ยนไปจากที่เคยปฏิบัติ การพัฒนาทักษะและประสบการณ์ทำได้โดยการให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการฝึกปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกองค์กรหรือมีโอกาสแลกเปลี่ยนข้อมูลความคิดเห็นกับบุคลากรองค์กรอื่นที่ปฏิบัติงานลักษณะใกล้เคียงกัน

3.เพื่อการพัฒนาเจคติ (Attitude) โดยที่เจคติติดต่องานและองค์กรของบุคลากรมีบทบาทสำคัญต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน หากมีเจตคติในทางบวกนั้นผลการปฏิบัติย่อมมีคุณภาพสูง แต่ถ้าบุคลากรมีเจคติไปในทางที่ลบย่อมเกิดผลตรงกันข้าม เกิดความสูญเสียทรัพย์สิน การบาดเจ็บหรือขั้นเสียชีวิต เจตคติเป็นเรื่องจิตใจเป็นปัจจัยขั้นต้นที่กระตุ้นความรู้สึกนึกคิดของบุคคล ดังนั้นแม้ว่าบุคลากรจะมีการพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบ มีการพัฒนาทักษะและประสบการณ์ในระดับสูงเพียงใดก็ตาม แต่หากเขามีเจตคติในทางลบ การปลดปล่อยความรู้ความสามารถหรือทักษะก็ย่อมลดลงตามไปด้วย ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานในทางกลับกันหากมีบุคลากรมีเจคติในทางบวก แต่ยังขาดความรู้ ความสามารถหรือทักษะ ก็จะสามารถพัฒนาบุคคลเหล่านี้ได้ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถและศักยภาพขององค์กรได้[36]

ดวงเดือน จันทร์เจริญ ได้แสดงทัศนะของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ดังนี้

1.การพัฒนาศักยภาพบุคคล เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้กับพนักงานใหม่ที่มาปฏิบัติงาน ให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและกฎระเบียบต่างๆในองค์กรและยังช่วยเสริมสร้างพนักงานเก่าที่ขาดความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

2.การพัฒนาทักษะ เป็นฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานในแต่ละระดับได้มีความรู้ความสามารถมากพอที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงกว่าตำแหน่งเดิมที่ปฏิบัติอยู่

---

[36] ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: ณ เพชร สำนักงานพิมพ์,2557), 29.

3.การเสริมสร้างความรู้ การมีทัศคติ ทักษะ ต่อองค์กร ต่องานที่ปฏิบัติและความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต [37]

เอกสิทธิ์ สนามทอง ได้แสดงทัศนะของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนามนุษย์นั้นจะมุ่งเน้นในการส่งเสริมสมรรถนะที่สำคัญต่างๆให้กับบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีการพัฒนาในทางปฏิบัติ ที่เรียกว่า “KUSAB” โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) โดยการสร้างพื้นฐานความรู้ในแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อไปประยุกต์ใช้ในงานที่ตนรับผิดชอบ

2.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเข้าใจ (Understanding) โดยการสร้างพื้นฐานเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

3.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมทักษะ (Skill) โดยการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดความชำนาญคล่องแคล่วและสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

4.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) โดยการสร้างให้บุคลากรเกิดทัศนะคติ เจตคติที่ดีจากการทำงานกับองค์กรและเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติ เจคติที่ไม่ดีจากการทำงานที่เกิดขึ้นกับบุคลากรให้เกิดมุมมองใหม่ แนวคิด ความเชื่อใหม่ๆ ในทางที่ดีเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior) โดยการมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เช่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่นและการให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆขององค์กรเป็นต้น[38]

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการตามเป้าหมายก็จะทำให้

ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560). 10.

[38] เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564),11 .

บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สูงขึ้น ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่างๆและความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

ประเภทของพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธเนตร์ตรี รัตนเรืองยศ ได้จำแนกประเภทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือการพัฒนาแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ดังนี้ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการ (Formal HRD) – หมายถึงกิจกรรมต่างๆที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดขึ้นเพื่ออบรมให้ความรู้พนักงาน เช่น เทรนนิ่งต่างๆ การอบรม การสัมมนา เราจะเห็นได้บ่อยเรื่องการสัมมนาเกี่ยวกับทางด้านกฎหมายและ เรื่องการปฏิบัติตามเกณฑ์กฎระเบียบบริษัท (Compliance Training) และ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นทางการ (Informal HRD) – หมายถึงการโค้ชชิ่งต่างๆ การสอนงานโดยหัวหน้าหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ หรือการจ้างผู้อบรมภาพนอกเข้ามาให้ความรู้ ซึ่งส่วนนี้ถึงแม้ฝ่ายบุคคลอาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรง แต่ก็อาจจะช่วยในการดำเนินงานได้[39]

จิตติมา อัครธิติพงศ์ ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท มีดังนี้ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์การที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงสร้าง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การได้โดยให้รู้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์การ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) เป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคล เพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่องทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจจะทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์การใดจะให้โอกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใดขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์การแต่ละองค์การโดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การจึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไปๆ บาง

---

[39] ธเนตร์ตรี รัตนเรืองยศ, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).**เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2565, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ ThaiWinner: https://thaiwinner.com/what-is-hrd/

เรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ทดลองปฏิบัติงานจริงความสามารถ และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในเชิงการจัดการความสามารถในการแก้ปัญหาและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้องค์การมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลและก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งเสริมสร้างทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต 4) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์เป็นรายบุคคล ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์การได้ เป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์การ เป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาและการฝึกอบรม เพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคลซึ่งการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้จะทำให้ได้องค์กรต้องเสียเวลา เสียทรัพยากรและเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้นำในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์การเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์การโดยเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์การได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการกระทำมีรูปแบบหลากหลายงาน ที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้ 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติของ บุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์การต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้บุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้างานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาสายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้าน คือ ด้านองค์การและด้านตัวบุคคล การพัฒนาสายอาชีพด้านองค์การจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความพัฒนาสายอาชีพต้องการของบุคคลมากกว่าองค์การ ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง 6) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์การ (Organization Development) การพัฒนาองค์การเป็นสิ่งที่มีผลต่อเนื่องมาจาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดย

การศึกษา การฝึกอบรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์การจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การทั้งอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์การต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทัศนคติของบุคคลในกลุ่มการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์การ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์การ การพัฒนาองค์การต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อแก้ปัญหาบุคลากรและองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์การ ระบบวิธีการที่ผู้น าเปลี่ยนแปลงมาใช้กับการพัฒนาองค์การ คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์การซึ่งต้องมีการปรับตัวให้ สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว 7) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเอง องค์การและผู้อื่น เป็นผู้ที่มีศีลธรรม คุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินงานด้วย ความเป็นสุขทั้งกายและใจ[40]

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงาน ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีเกิดความต่อองค์กรระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

เอกสิทธิ์ สนามทอง ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ“ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้วก้าวไปสู่องค์กรที่เลิศในทุกๆด้าน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคๆต่างๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประเด็นสำคัญของประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

---

[40] จิตติมา อัครธิติ, “ **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development**” (เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,2556), 23-31.

1.คน คือ สินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด

2.สมรรถนะภาพของบุคคลสามารถพัฒนาได้ ดังนั้นองค์กรต้องสนับสนุนการส่งเสริมให้บุคลากรให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน

4.ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความเจริญงอกงามในองค์กรและการช่วยเพิ่มพูนมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กรและส่งผลองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น

5.นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์ของบุคคลากรเป็นศูนย์กลางที่จะช่วยให้บุคคลากรรักในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่าทประโยชน์ รวมถึงการพัฒนาในการทำงานและสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรตลอดจนที่ทำได้ดียิ่งขึ้น

6.การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงานและสามารถค้นพบแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7.การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีมรวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8.การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพและช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ

9.การสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

10.การช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากร ตลอดจนการพัฒนาองค์กรในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้[41]

---

[41] เอกสิทธิ์ สนามทอง, หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564). 12-13.

ธีระเดช ริ้วมงคล ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ประโยชน์ต่อพนักงาน มีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วย ลด และป้องกันอุบัติเหตุการการทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น ทำให้โอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2) ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้ ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน ของพนักงาน ช่วยลดภาระในการปกครองดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัด เวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และท าให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับ ผิดชอบ

3) ประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน มีประโยชน์ต่อองค์การ ดังนี้ ทำให้ระบบและวิธี การปฏิบัติงานมีสมรรถภาพ มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญในหน้าที่การงาน และช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญ ก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ[42]

มหาวิทยาลัยศิลปากร

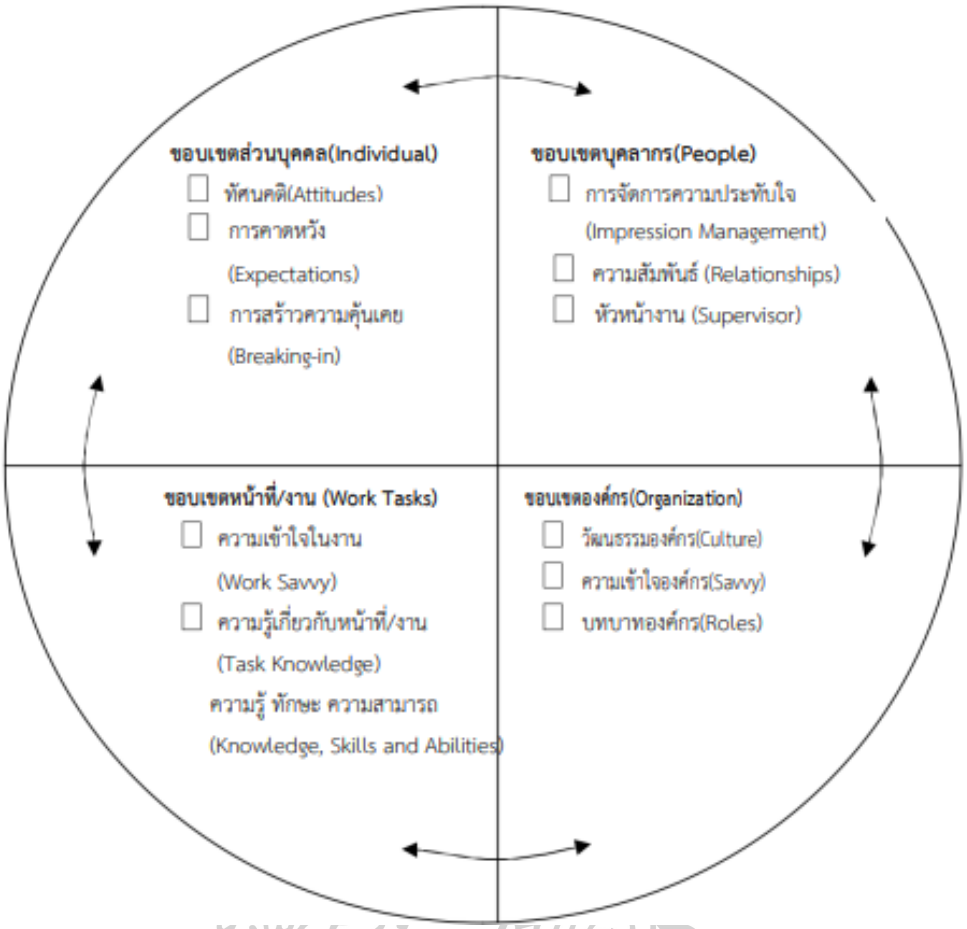
[42] ธีระเดช ริ้วมงคล,**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:Human Resource Development**, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ:เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2558), 10-11.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีนักวิชาการ นักทฤษฎี และการวิจัย ได้ศึกษาและให้ความเห็นว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่ต้องกระทำในการบริหารจัดการองค์การทั้งด้านคน งานและองค์การ เนื่องจากผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การมีผลกระทบต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยตรง ดังนั้นองค์การสมัยใหม่จะต้องเน้นให้บุคลากรในองค์การมีความรู้ (knowledge) ในเรื่องต่าง ๆ ที่ เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่ เพื่อให้ทำเข้าใจ (understanding) สามารถนำไปปฏิบัติงานได้จนเกิด ทักษะ ความชำนาญ (skills) และมีความสามารถ (ability) ที่จะนำไปประยุกต์ใช้ในการ ปฏิบัติงานประจำให้เกิดผลผลิตและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมถึงการปรับปรุง พฤติกรรม และปรับเจตคติในการทำงานให้มีความทันสมัยมากขึ้น รวมทั้งเปลี่ยนพฤติกรรมจากแบบเดิมๆ ที่เคยทำให้เป็นพฤติกรรมใหม่ที่แสดงออกในทางที่ดีขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์การทำงานในหน้าที่และองค์การต่อไป โดยขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีการกำหนดขอบเขตตามลักษณะของการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของทรัพยากรมนุษย์และความเหมาะสมในการ ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายของคน งาน และองค์การ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ โนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton)

แนวคิดของโนลว์, สวอนสัน และฮอลตัน (Knowles, Holton and Swanson) ได้ กล่าวถึงขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานสามารถพิจารณาได้ จากโมเดลการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1ภาพขอบเขตหน้าที่ในการเรียนรู้ภารกิจเพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6thed**. (Massachusetts : Elsevier, 2005), 310.

ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

ความสำเร็จในการเข้ามาทำงานขอบเขตส่วนบุคคลครอบคลุมมิติที่สำคัญก่อนเข้าสู่การเรียนรู้ที่เชื่อว่าส่งผลต่อผลลัพธ์การเข้าสังคม (ดังตารางที่ 1) แม้ว่าจะเกิดขึ้นก่อนเริ่มงานจริงเป็นส่วนใหญ่ คนเหล่านี้มีความจำเป็นเนื่องจากองค์กรสามารถโน้มน้าวพวกเขาในระหว่างกระบวนการจ้างงาน หน่วยงานที่เตรียมพนักงานสำหรับการทำงานสามารถโน้มน้าวพวกเขาได้ และพนักงานใหม่จำเป็นต้องประเมินอย่างรวดเร็วว่าการเรียนรู้ก่อนหน้านี้ในด้านเหล่านี้อาจขัดขวางการเข้ามาหรือไม่

1. ทัศนคติ (Attitudes) อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้ 2 ทาง ได้แก่ โดยทัศนคติของพนักงานใหม่ต่อองค์กร หน้าที่ใหม่ แผนกหรืองานใหม่ และโดยทัศนคติของพนักงานใหม่ต่อการเข้าสังคมและกระบวนการฝึกอบรม นอกจากนี้ทัศนคติอาจจะส่งผลต่อกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมโดยตรง อาจจะผ่านความประทับใจที่สร้างขึ้นพฤติกรรมที่มองเห็นได้ ซึ่งเป็นผลมาจากทัศนคติของพนักงานใหม่ ทัศนคติยังเป็นแบบแผนซึ่งการเรียนรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ จะถูกกรองและจัดเรียง มีแนวโน้มว่าผลลัพธ์ของพนักงานใหม่จะสามารถปรับปรุงได้โดยการระบุทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กรและการช่วยให้พนักงานใหม่มีทัศนคติที่เปลี่ยนไปตามความเหมาะสม

2. ความคาดหวัง (Expectations) ความคาดหวัง สาเหตุทั่วไปของปัญหา คือ ความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของพนักงานใหม่และความเป็นจริงที่พบในองค์กร ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจและทัศนคติเชิงลบ งานวิจัยขนาดใหญ่เกี่ยวกับการดูตัวอย่างงานจริงแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างชัดเจนระหว่างการตอบสนองความคาดหวังและทัศนคติในการทำงานอย่างต่อเนื่อง งานวิจัยนี้ค่อนข้างสรุปได้ว่าการพัฒนาความคาดหวังที่เหมาะสมคือหนึ่งในงานพื้นฐานเพื่อประสบความสำเร็จในการพัฒนาพนักงานใหม่

3. ทักษะในการปรับตัว พนักงานใหม่จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของระยะเวลาในการปรับตัว (มักจะอยู่ในช่วง 9 – 12 เดือนแรก) และทักษะพิเศษที่จำเป็นต่อการก้าวผ่านขอบเขตขององค์กรและเป็นที่ยอมรับและเคารพให้เป็นส่วนหนึ่งของทีม พนักงานใหม่จำนวนมากไม่เริ่มขั้นตอนนี้เพราะสิ่งที่พวกเขาคิดป้องกันพวกเขาจากความจำเป็นในการปรับตัว พนักงานใหม่ต้องเข้าใจด้วยว่าคนกลุ่มเล็ก ๆ ตอบสนองอย่างไรเมื่อมีผู้มาใหม่และควรยอมรับความแตกต่างของขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการยอมรับให้เป็นส่วนหนึ่งและความต้องการจากผู้มาใหม่[43]

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

1. ทัศนคติ(Attitudes)	ระบุคุณค่าส่วนบุคคลและความโน้มน้าวทางทัศนคติต่ออาชีพ งาน และองค์กร ระบุทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กร ปรับทัศนคติส่วนบุคคลให้ตรงกับความต้องการขององค์กร

[43] Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development,6thed**. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310-311.

ตารางที่ 1 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) (ต่อ)

2. ความคาดหวัง (Expectations)	พัฒนาความหวังที่เหมาะสมเกี่ยวกับงาน องค์กร และตัวพนักงานต่องาน แก้ไขความไม่พึงพอใจอันเนื่องมาจากความแตกต่างของความคาดควัง
3. ทักษะในการปรับตัว (Breaking-in)	ตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชี่ยวชาญในทักษะพิเศษและกลยุทธ์ที่จำเป็น

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th ed** (Massachusetts : Elsevier, 2005), 311.

ขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

การเรียนรู้ที่จะปฏิบัติงานในบริบทของวัฒนธรรมใหม่เป็นสิ่งพื้นฐานของกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม นั่นคือผ่านการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งได้รับข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับองค์กร ได้รับการยอมรับเพิ่มขึ้น และเรียนรู้บทบาท ในความเป็นจริงการเรียนรู้ของพนักงานใหม่ผ่านการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการและจากหนังสือมีเพียงจำนวนเล็กน้อยเท่านั้น จากงานวิจัยแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเป็นระยะที่สำคัญของพนักงานใหม่ที่เข้ามา (ดังตารางที่ 2)

1. การสร้างความประทับใจ (Impression Management) ความประทับใจแรกที่พนักงานใหม่สร้างขึ้นเป็นเครื่องมือในการเริ่มต้นที่เรียกว่า “เกลียวแห่งความสำเร็จ” เพื่อนร่วมงานใช้พฤติกรรมเริ่มต้นของพนักงานใหม่ในการสร้างศักยภาพในการปฏิบัติงานและความเหมาะสม ในทางกลับกันส่งผลต่อความคาดหวังของเพื่อนร่วมงาน ในการปฏิบัติงานในอนาคตและพฤติกรรมของพวกเขาต่อพนักงานใหม่ หากการเริ่มต้นเป็นไปในเชิงบวกพนักงานใหม่มีแนวโน้มที่จะได้รับการมีตัวตนสูงหรืองานสำคัญ ถ้าหากพวกเขาทำสำเร็จ การเริ่มต้นผ่านการรับรองและงานที่มีความสำคัญมากขึ้นมีแนวโน้มที่จะตามมา พนักงานคนอื่น ๆ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์ช่วยพนักงานใหม่ให้สำเร็จ ผลลัพธ์ที่ได้คือเกลียวแห่งความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นนำไปสู่ความสำเร็จที่เพิ่มขึ้นและโอกาสในการทำงานที่มากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ (Relationships) ความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงานกับเพื่อนร่วมงานมีบทบาทสำคัญมากมายในการปรับตัวให้ประสบความสำเร็จและการเข้าสังคม สิ่งเหล่านี้ช่วยลดระยะเวลาในการได้รับการยอมรับจากกลุ่ม ปรับปรุงผลกระทบของสิ่งที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง และช่วยในการเรียนรู้วัฒนธรรม สิ่งที่สำคัญที่สุดความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงานเอื้ออำนวยให้กลไกหลักสำหรับการเรียนรู้ทางสังคม ผลลัพธ์อื่น ๆ ที่สำคัญของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอาจจะรวมถึงการพัฒนากลยุทธ์การเรียนรู้ขององค์กรที่ประสบความสำเร็จมากขึ้น และการเรียนรู้การทำงานร่วมกันเป็นทีม ความท้าทายของพนักงานใหม่เริ่มด้วยปัญหาทั่ว ๆ ไปของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาเหล่านี้อาจเป็นเรื่องเร่งด่วนเมื่อพนักงานใหม่ถูกมองว่าแตกต่าง เนื่องจากเขาหรือเธอทุพลภาพ มีภูมิหลังทางเชื้อชาติหรือชาติพันธุ์ที่แตกต่างกัน หรืออาจเป็นเพศที่แตกต่างจากที่พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กร

3. หัวหน้างาน (Supervisor) พนักงานใหม่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานจะได้รับข้อมูลที่สำคัญมากขึ้น ซึ่งพบว่าทำให้เกิดความพึงพอใจและความมุ่งมั่นมากขึ้นรวมถึงความเครียดและความตั้งใจที่จะลาออกน้อยลง พบว่าผู้ใต้บังคับบัญชามักจะยอมรับค่านิยมในการทำงานของผู้บังคับบัญชาโดยตรงและให้หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่สำคัญของพนักงาน งานวิจัยเกี่ยวกับการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกได้เชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและหัวหน้างานเพื่อผลลัพธ์ของงานสำคัญที่หลากหลาย พนักงานใหม่และหัวหน้างานต้องต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างรวดเร็วและเชิงรุกมากขึ้น[44]

ตารางที่ 2 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain)

1. การสร้างความประทับใจ (Impression Management)	ตระหนักถึงบทบาทความประทับใจในการสร้างการประเมินเบื้องต้นขององค์กร เข้าใจกระบวนการสร้างความประทับใจ เรียนรู้ว่าการสร้างความประทับใจแบบใดที่จะได้รับการชื่นชมมากที่สุดในองค์กร และมีความเชี่ยวชาญในทักษะและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อการสร้างความประทับใจ

[44] Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: the Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development,6th ed**. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005),312.

ตารางที่ 2 ตารางแสดงขอบเขตของบุคคลากร (People Domain) (ต่อ)

2. ความสัมพันธ์(Relationships)	เข้าใจบทบาทของความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรและรูปแบบของความสัมพันธ์ที่ควรจะสร้าง ทักษะที่จำเป็นในการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ทางวิชาชีพที่มีประสิทธิภาพและเครือข่าย และเรียนรู้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
3. หัวหน้างาน (Supervisor)	ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และบทบาทหน้าที่ของตน ระบุลักษณะการกำกับดูแลและข้อกำหนด สร้างทักษะที่จำเป็นในการเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพและต้องบริหารความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเพื่อประโยชน์ร่วมกัน เรียนรู้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานที่มั่นคงกับหัวหน้างาน

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6th ed** (Massachusetts : Elsevier, 2005), 312.

ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

เมื่อพนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพและเหนียวแน่นกับคนอื่น ๆ ในองค์กร พวกเขาจะได้เรียนรู้ความซับซ้อนขององค์กรเอง ตารางที่ 19-3 แสดงขอบเขตองค์กร จากการศึกก่อนหน้าพบความสัมพันธ์ที่สำคัญระหว่างการเรียนรู้เกี่ยวกับมิติที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานขององค์กรและผลต่อการได้งาน สิ่งนี้ตอกย้ำแนวคิดที่ว่าการพัฒนาพนักงานใหม่ที่มีสมรรถนะสูงเป็นการผสมผสานระหว่างความรู้ในงานและความรู้เกี่ยวกับองค์กร ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมองค์กรเป็นเชื่อกันว่าเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จส่วนบุคคลเมื่อค่านิยมของแต่ละคนตรงกับวัฒนธรรมส่วนใหญ่ ข้อมูลที่สำคัญมากเกี่ยวกับองค์กรที่มีอยู่ในวัฒนธรรม ซึ่งไม่มีการบันทึกไว้และมักจะไม่แม้แต่ทำให้เป็นทางการ การทำความบรรทัดฐาน ค่านิยม และรูปแบบการทำงานขององค์กรอย่างรวดเร็ว ทำให้เกิดการปรับตัวและการเข้าถึงงานที่ดีผ่านเกลียวแห่งความสำเร็จได้เร็วขึ้น หากปราศจากการเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง พนักงานใหม่จะไม่อาจเข้าใจระบบอย่างไม่เป็นทางการได้ บทบาทที่ผู้คนกำลังปฏิบัติ ข้อห้ามขององค์กร และสาเหตุที่งานดำเนินไปอย่างที่เป็น และพวกเขาไม่สามารถเข้าใจประสบการณ์อื่น ๆ ในชีวิตประจำวันของชีวิตในองค์กรได้ หากปราศจากความเข้าใจวัฒนธรรมองค์กร พนักงานใหม่อาจจะไม่มีประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีความสามารถทางเทคนิคในงานของตนก็ตาม

2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy) พนักงานใหม่ต้องเข้าใจระบบ และวิธีการที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นแนวทางการทำงานให้บรรลุโดยแท้จริง การกลายเป็นผู้ที่มีผลงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายความว่า การพัฒนาความเข้าใจในวิธีการท างานในองค์กรและเข้าใจถึงบุคลากร การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ความเข้าใจในการปกครองขององค์กร และการเรียนรู้ที่จะเจรจาหรือต่อรองกับโครงสร้างอำนาจและระบบอ านาจที่ไม่เป็นทางการ หรือมักเรียกว่าการเรียนรู้ การกระทำปฏิบัติ (“learning the ropes”) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ความรู้ของเรา เกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจกรรมประจำวันในองค์กร และเพื่อเข้าใจถึงผู้ที่มีบทบาทในโครงสร้างอำนาจ หากไม่มีความเข้าใจในวิธีการทำงานภายในระบบองค์กรความสามารถในการทำงานอาจมีอุปสรรคจากการละเมิดบรรทัดฐานซ้ำๆ[45]

3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) เกรียน (Graen) นิยามว่าการสร้างบทบาทมีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับขีดจำกัดและความต้องการ 2) การรับและการส่งการสื่อสารแบบโน้มน้าวเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาท 3) การยอมรับรูปแบบพฤติกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเวลาผ่านไป[46] เฟลด์แมน (Feldman) ได้กล่าวถึงความพยายามช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างชัดเจน จะช่วยให้เข้าถึง

---

[45] เรื่องเดียวกัน, 95-96.

[46] Graen, G. B., “Role-Making Processes within Complex Organizations”,Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M. D., Dunnette (ed.),(Chicago: Rand McNally, 1976), 1201–1245

ข้อมูลเพื่อลดความคลุมเครือ เพื่อเข้าใจความคาดหวังขององค์กรและเพื่อเรียนรู้วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาท สิ่งเหล่านี้ช่วยในการปรับปรุงผลลัพธ์[47]

ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain)

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลงานอย่างไร การเริ่มตระหนักความสำคัญของการปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมองค์กร การได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้องค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมที่ไม่มีการสอนอย่างชัดเจน
2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy)	การเริ่มตะหนักถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจถึงวิธีการบรรลุผลลัพธ์อย่างเหมาะสมโดยผ่านโครงสร้างองค์กรที่ไม่เป็นทางการได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้โครงสร้างองค์กรแบบไม่เป็นทางการ และการใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ
3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles)	การกำหนดตำแหน่งของตนเองในมุมมองของเป้าหมายองค์กร การเข้าใจบทบาทและเอกลักษณ์ของพนักงานใหม่ในองค์กร การเรียนรู้ในความคาดหวังและกิจกรรมที่เหมาะสมต่อบทบาท การยอมรับข้อจำกัดด้านบทบาทและความเป็นจริง และการประนีประนอมถึงความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6thed**. (Massachusetts : Elsevier, 2005),315.

[47] Feldman, D. C., “Socialization, Resocialization, and Training: Reframing the Research Agenda”, **Training and Development in Organizations**. I. L., Goldstein, ed.(San Francisco: Jossey-Bass, 1989), 376–416.

ขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain)

ขอบเขตที่ 4 เป็นขอบเขตที่คุ้นเคยมากที่สุด เป็นเป็นที่คุ้นเคยมากที่สุด ไม่มีข้อสงสัยว่าความเข้าใจในงานและมีความรู้ที่ถูกต้อง ทักษะ และความสามารถ เป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ (ดังตารางที่ 4) ความเข้าใจในงาน ซึ่งจะได้อธิบายต่อไปนั้น อาจไม่เป็นที่คุ้นเคยแต่มีความสำคัญไม่ต่างกัน

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy) พนักงานประจำลืมไปอย่างรวดเร็วว่าการพัฒนาแบบแผนหรือระบบมีความสำคัญเพียงใดเพื่อทำความเข้าใจการมอบหมายงานและการจัดลำดับความสำคัญ กระบวนการ และการทำให้งานสำเร็จข้อมูลต้องเรียงลำดับความสำคัญ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และทักษะที่ได้รับจากการอบรมไปประยุกต์ใช้กับปัญหาในการทำงานจริง แม้ว่าบางคนอาจรวมสิ่งนี้ไว้ภายใต้โครงสร้างที่เป็นสากลมากขึ้นของ “การเรียนรู้วิธีปฏิบัติ” แยกออกเป็นสองกรณีเนื่องจากเป็นความเกี่ยวข้องกับการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับงานมากกว่าปฏิสัมพันธ์ของพนักงานใหม่กับองค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เริ่มต้นอาชีพหรือผู้เปลี่ยนอาชีพ ซึ่งแบบแผนส่วนบุคคลสำหรับการทำงานให้เสร็จอาจมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกัน

2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge) แน่นอนว่าการเรียนรู้งานเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับความสำเร็จ แต่นั่นก็ยังไม่เพียงพอ จากการอภิปรายก่อนหน้านี้ความสามารถในการทำงานให้สมบูรณ์นั้นไม่อาจเป็นไปได้เกินกว่าระดับพื้นฐานหากไม่ได้มีการเรียนรู้งานทั้งหมด หากจัดการฝึกอบรมแยกกันส่งผลให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน

3. ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities) ด้วยความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับงานที่ทำและบทบาทของพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จะเห็นว่าความรู้ ทักษะและความสามารถใดที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานนั้น ๆ พนักงานใหม่อาจมีแนวโน้มที่จะมั่นใจในตัวเองมากเกินไปเกี่ยวกับความรู้ของพวกเขาก่อนที่จะประสบความสำเร็จในการเข้าสังคม ส่วนใหญ่ผลลัพธ์ในการพัฒนาพนักงานใหม่เกิดจากการเรียนรู้สิ่งที่พวกเขาไม่รู้ พนักงานใหม่บางคนรายงานอย่างอ่อนประสบการณ์เมื่อพวกเขาได้รู้ว่าพวกเขาไม่ได้เตรียมตัวมาดีพออย่างที่คิด[48]

---

[48] Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development, 6thed**. (Massachusetts : Elsevier, 2005), 316-317.

ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตของงานและหน้าที่ (Work Task Domain)

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy)	เข้าใจวิธีในการนำความรู้และทักษะมาประยุกต์ใช้ในงาน และทักษะในการปฏิบัติงานทั่วไปที่เกี่ยวกับวิชาชีพ (ตัวอย่างเช่น การประสานงาน การบริหารเวลาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน)
2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge)	เข้าใจงานพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับงานและวิธีการปฏิบัติงานให้สำเร็จ
3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities)	การระบุความรู้ ทักษะ และความสามารถที่จำเป็นต่อการทำงานให้สำเร็จ ทั้ง ณ ปัจจุบันและในอนาคต พัฒนาทักษะการเรียนรู้อย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และความสามารถ

ที่มา : Malcolm S. Knowles, Elwood F. Holton III. and Richard A. Swanson, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Massachusetts : Elsevier, 2005), 316.

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) กล่าวว่า ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ 3 ทฤษฎีหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้านั่งที่ตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน [49]ดังภาพที่ 2

[49] Swanson, R. A. and Holton III, E. F., **Foundations of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2001), 93.

ภาพที่ 2 กรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)

ที่มา : R. A. Swanson and E. F. Holton III, **Foundations of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler Publishers, Inc, 2001), 93

กรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการนำเสนอทฤษฎีที่เรียกว่า “เก้าอี้สามขา”ที่ทำให้ความมั่นคงอย่างมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทฤษฎีทั้งสามจึงเป็นแกนหลักของระเบียบวินัยของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจริยธรรมจึงมีบทบาทสำคัญในการควบคุมดูแลและเชื่อว่าจะแสดงออกได้ดีที่สุดผ่านการรับรู้และการยึดมั่นโดยมีหลักความเชื่อดังต่อไปนี้ คือ 1. องค์กรเป็นหน่วยงานที่มนุษย์สร้างขึ้น ซึ่งอาศัยความเชี่ยวชาญของมนุษย์ เพื่อสร้างและบรรลุเป้าหมาย 2. ความเชี่ยวชาญของมนุษย์พัฒนาและขยายใหญ่โดยผ่านกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สำหรับผลประโยชน์ระยะยาวหรือระยะสั้นร่วมกันขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับผู้สนับสนุนและบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ3.นักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้สนับสนุนบุคคลหรือกลุ่มกระบวนการทำงานและความสมบูรณ์ขององค์กรนั่นเอง

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) เป็นตัวขับเคลื่อนหลักและมาตรวัดความอยู่รอดขององค์กร จะสนใจเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากร รวมถึง

วัตถุประสงค์ ชิ้นส่วน และความสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์การ โดยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การสูงสุด ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแค่การกลยุทธ์การกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์การเท่านั้น ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบองค์การดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นควรจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้นักพัฒนาบุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์การได้ดียิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตใจที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา ความสัมพันธ์การเรียนรู้กับโดยจะสนใจพฤติกรรมจะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจูงใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

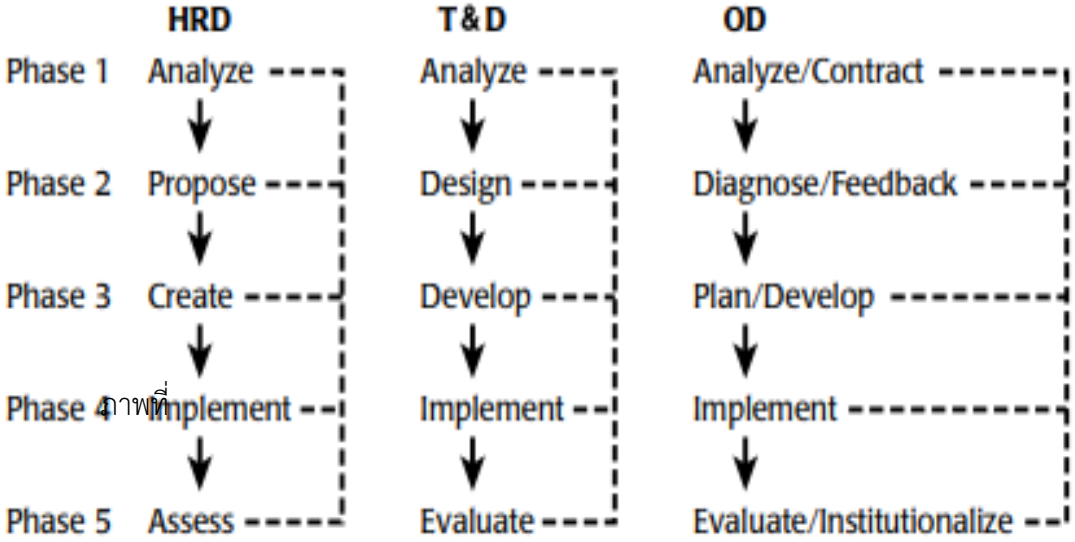
3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นองค์ความรู้เล็กๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎีจิตวิทยาและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือการแก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่างๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์[50]

โนลว์, สวอนสัน และฮอลตัน (Knowles, Holton and Swanson) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้มีการกำหนดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหลักที่ใช้ในการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มย่อยของการฝึกอบรมและพัฒนา(T&D) และการพัฒนาองค์กร(OD) ยังแสดงให้เห็นถึงกระบวนการย่อยทั้ง 5 ซึ่งกระบวนการในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเพื่อที่จะนำพาไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ [51] ดังภาพที่ 3

---

[50] เรื่องเดียวกัน,94-100

[51] เรื่องเดียวกัน,22



ภาพที่

ภาพที่ 3 ขอบข่ายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton)

ที่มา : *R. A. Swanson and E. F. Holton III,* ***Foundations of Human resource development*** *(CA: Berrett-Koehler Publishers, 2001), 23.*

มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ เวอร์เนอร์ และเดอซิมงค์ (Werner and DeSimone)

แนวคิดของ เวอร์เนอร์ และเดอซิมงค์ (Werner and DeSimone) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

1. ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) [52]โดยย่อว่า T&D มุ่งเน้นไปที่การเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมโดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่พนักงานในการทำงานหรืองานเฉพาะ แม้ว่าอาจมีการพยายามเปลี่ยนทัศนคติ (เช่น การฝึกอบรมเรื่องการล่วงละเมิดทางเพศ) ในทางตรงกันข้าม กิจกรรมเพื่อการพัฒนามีความสำคัญในระยะยาวและเตรียมพร้อมสำหรับความรับผิดชอบในหน้าที่หรือการทำงานในอนาคต นอกจากนี้ยังเพิ่มความสามารถของพนักงานเพื่อปฏิบัติงานได้

กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนา เริ่มต้นเมื่อมีพนักงานใหม่เข้ามาในองค์กร โดยปกติแล้วในรูปแบบของการปฐมนิเทศพนักงานและการฝึกทักษะ การปฐมนิเทศพนักงานเป็นกระบวนการที่พนักงานใหม่ได้เรียนรู้ความสำคัญ ค่านิยมและบรรทัดฐานขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ในการทำงาน และเรียนรู้วิธีการเพื่อทำหน้าที่ในงานของตน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรบุคคลและหัวหน้างานว่าจ้างโดยทั่วไปนั้น จะแบ่งปันความรับผิดชอบในการออกแบบกระบวนการปฐมนิเทศ การดำเนินการทั่วไปปฐมนิเทศและเริ่มการฝึกทักษะเบื้องต้น ทักษะและเทคนิค โดยโปรแกรมการฝึกอบรมจึงจำกัดขอบเขตให้สั้นลง เพื่อสอนพนักงานใหม่โดยเฉพาะทักษะหรือความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงาน

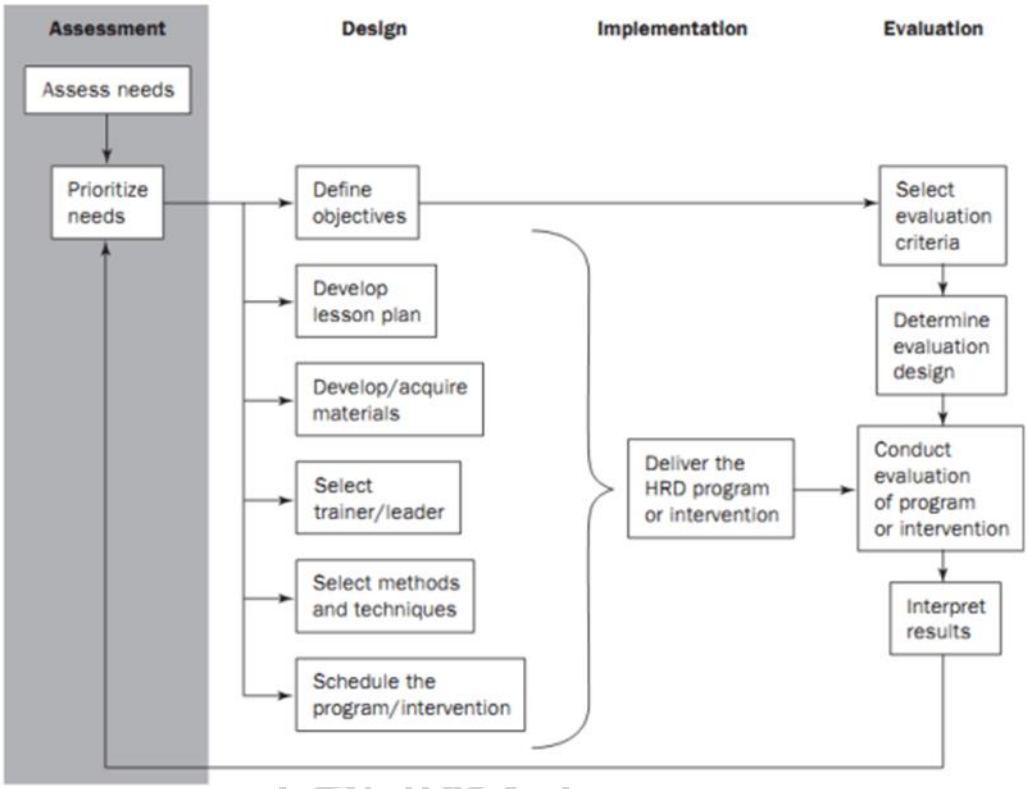
เมื่อพนักงานใหม่มีความเชี่ยวชาญในงานกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มุ่งเน้นไปที่กิจกรรมพัฒนาโดยเฉพาะการฝึกสอนและการให้คำปรึกษา ในกระบวนการฝึกสอน ซึ่งบุคคลจะได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับความรับผิดชอบต่อการทำงานของพวกเขา เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งตัวบุคคลและองค์กร และยังก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น การฝึกสอนเกี่ยวข้องกับการรักษา การฝึกจะปฏิบัติกับพนักงานอย่างเป็นมิตรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทั้งตัวบุคคลและองค์กร เทคนิคการให้คำปรึกษาคือการให้การช่วยเหลือพนักงานเพื่อแลกเปลี่ยนปัญหาที่อาจจะยุ่งเกี่ยงกับการบรรลุเป้าหมาย โปรแกรมให้คำปรึกษาอาจช่วยในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เช่นการใช้สารเสพติด การจัดการความเครียด การเลิกสูบบุหรี่ หรือการออกกำลังกาย โภชนาการ และการควบคุมน้ำหนัก เป็นต้น

---

[52] Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, **6thed**. (South-Western, 2012), 1.

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังรับผิดชอบในการประสานงานการฝึกอบรมและการพัฒนาด้านการจัดการ เพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการและหัวหน้างานมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งเหล่านี้อาจรวมถึงการฝึกอบรมนิเทศ การสับเปลี่ยนงาน สัมมนา หรือหลักสูตรวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

เวอร์เนอร์ และเดอซิมงค์ (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ 1) ได้แก่ การประเมินความจำเป็น (Assessment HRD Needs) หรือการวิเคราะห์ความต้องการ เป็นกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อระบุความต้องการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรลุเป้าหมายขององค์กรและประสิทธิผลในการบรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้, ความแตกต่างระหว่างทักษะของพนักงานและทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ ในปัจจุบัน, ความแตกต่างระหว่างทักษะในปัจจุบันและทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการงานที่ ประสิทธิภาพความสำเร็จในอนาคต 2) การออกแบบโปรแกรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective HRD Program) กิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หลังจากที่องค์กรระบุความจำเป็นในการฝึกอบรมขั้นตอนต่อไปคือการตัดสินใจว่าจะซื้อโปรแกรมจากผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์การตัดสินใจเลือกการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรมก็จะมีเวลาเต็มที่ในการมอบความรู้เนื้อหาในการอบรมการตัดสินใจก็จะเป็นเรื่องที่ง่ายในการระบุความต้องการในการฝึกอบรม 3) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRD Program) จะอธิบายถึงกิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือการส่งเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วยการฝึกอบรมแบบ OJT, ห้องเรียน และ การฝึกอบรมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ ด้วยตนเองแต่ละวิธีจะมีเทคนิคเฉพาะอย่างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ผู้ฝึกสอนต้องเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มการเรียนในการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มผลการดำเนินพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อออกแบบตารางการฝึกอบรม เสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งรวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้มีการเริ่มต้นที่ดีต่อไป 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating HRD Program) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการตัดสินใจในด้านข้อมูลที่จ าเป็นที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประเมินผลโดยรวมเพื่อพิจารณาว่าโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นได้นำพาพวกเขาให้ ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ และสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและการสนับสนุนของสิ่งต่าง ๆ ของพวกเขา ดังภาพที่ 6



ภาพที่ 4 กระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model)

ที่มา : Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development, 6thed**. (Ohio: South-Western, 2012), 108.

2. ด้านการพัฒนาองค์กร (Organization Development) หรือ OD หมายถึงกระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและคุณภาพของสมาชิก โดยผ่านการวางแผนและการแทรกแซงที่ใช้แนวคิดทางพฤติกรรมศาสตร์มาปรับใช้ เน้นทั้งการเปลี่ยนแปลงระดับมหาภาคและระดับจุลภาค การเปลี่ยนแปลงระดับมหาภาคมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงประสิทธิผลขององค์กรโดยรวม และการเปลี่ยนแปลงในระดับจุลภาคนั้น จะเปลี่ยนแปลงมุ่งไปที่บุคคล กลุ่มย่อย และทีม ตัวอย่างเช่น ในองค์กรต่าง ๆ ได้พยายามปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรโดยการแนะนำโปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงพื้นฐานในการทำงาน ความคาดหวัง ระบบการให้รางวัล และขั้นตอนการรายงานบทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับการแทรกแซงการพัฒนาองค์กร โดยจะทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การอำนวยความสะดวก ใน

การเปลี่ยนแปลงมักต้องได้รับคำปรึกษาและให้คำปรึกษากับผู้จัดการสายงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่จะสามารถใช้ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินการแทรกแซง ออกกลยุทธ์ เช่น การอำนวยความสะดวกในการประชุมของพนักงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและดำเนินการตามกระบวนการการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

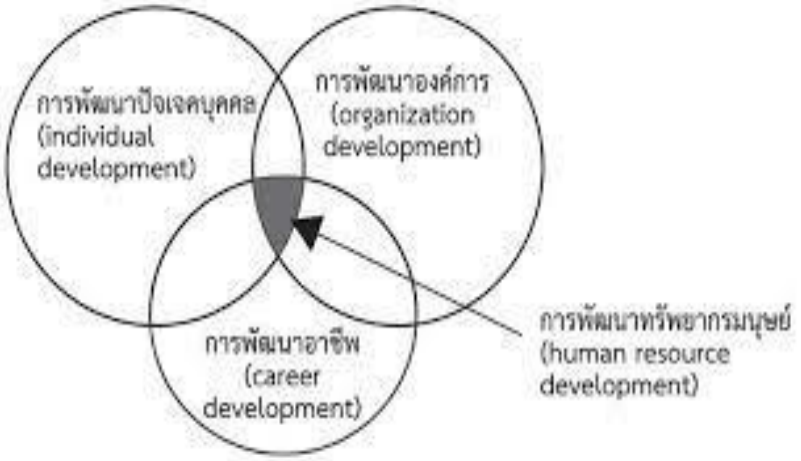
3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ความคืบหน้าของบุคคลโดยผ่านขั้นตอนต่างๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีลักษณะเฉพาะด้วยชุดประเด็นที่ค่อนข้างเฉพาะเจาะจง การพัฒนาอาชีพมีสองรูปแบบที่แตกต่างกันคือ รูปแบบและงาน การวางแผนอาชีพและการจัดการอาชีพ การวางแผนอาชีพเกี่ยวข้องกับกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยแต่ละบุคคล มักจะมีความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและคนอื่น ๆ เพื่อประเมินผลทักษะและความสามารถในคำสั่งเพื่อที่จะสร้างแผนอาชีพจริงการจัดการอาชีพเกี่ยวข้องกับขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุแผนการ และโดยทั่วไปจะมุ่งเน้นเพิ่มเติมเกี่ยวกับสิ่งที่องค์กรสามารถทำได้ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอาชีพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่แข็งแกร่งระหว่างการพัฒนาอาชีพและการฝึกอบรมและการสัมมนา การวางแผนอาชีพสามารถดำเนินการได้เป็นอย่างน้อยผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร[53]

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ กิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others)

กิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others) ได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 3 เรื่องใหญ่ๆ คือ 1) การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งแนวคิดของแนดเลอร์ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในวิธีการที่หลากหลาย (Self-Learning) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งเน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพระยะยาว 3) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) ที่ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์การให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

---

[53] Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development, 6th ed**. (Ohio: South-Western, 2012), 11-12.



ภาพที่ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others)

ที่มา :Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley. **Principles of HumanResource Development** 2nd ed. (MA: Perseus Publishing),อ้างถึงใน ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 144

ต่อมาใน ค.ศ. 2002 เมื่อมีแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์การ แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงานเพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบกิลลีย์และคณะ (Gilley and Others) จึงได้เพิ่มเติมบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว โดยเน้นทั้งปัจเจกบุคคลและที่องค์การเป็น 4 มิติ เพิ่มจาก 3 องค์ประกอบ[54]

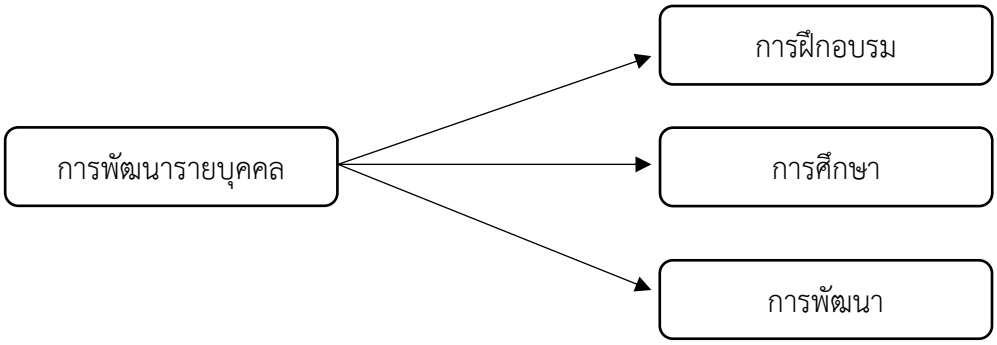
[54] Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley, **Principles of Human Resource Development 2nd ed** (MA: Perseus Publishing, 2002)

ภาพที่ 6 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์ และคณะ (Gilley and Others)

ที่มา : Jerry W. Gilley, Steven A. Eggland and Ann Maycunich Gilley, **Principles of Human Resource Development 2nd ed** (MA: Perseus Publishing, 2002)

จากภาพตัวแบบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์(Gilley and Others) สามารถอธิบายได้ว่าเป็นการกำหนดกิจกรรมกระบวนการดำเนินการอย่างระบบและเป้าหมาย เพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมายด้วยกิจกรรมต่าง ๆ กันดังนี้

1.การพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development-ID) เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นรายบุคคลเพื่อพัฒนาศักยภาพต่างๆ ของบุคลากรในองค์การทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติรวมถึงเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางบวกแก่บุคลากรทุกคนในองค์การ และได้ให้นิยามการพัฒนาทัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญๆ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา โดยกิจกรรม 3 ลักษณะซึ่งพิจารณาตามระยะเวลาที่เหมาะสม ดังภาพรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 7 ภาพกิจกรรมการพัฒนารายบุคคล

ที่มา : เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)49.

จากภาพกิจกรรมการพัฒนารายบุคคลสามารถอธิบายได้ดังนี้

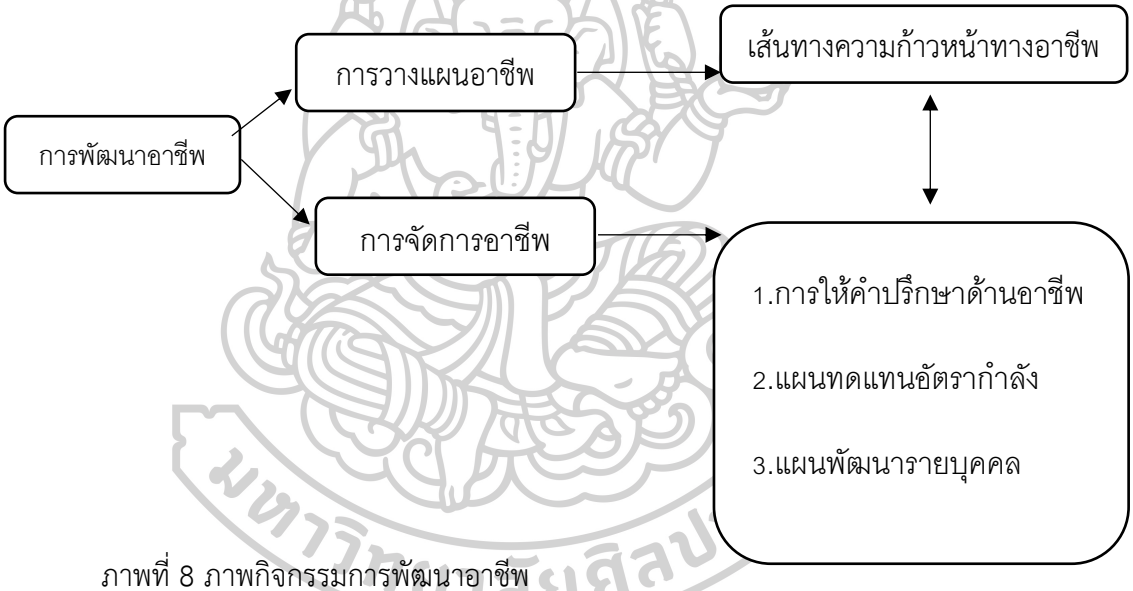
1.1 การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมการอบรม 2 ลักษณะ คือ 1) การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On The Job Training – OJT.) ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายบุคคลด้วยการฝึกปฏิบัติจริงจากสถานที่จริงเป็นการให้คำแนะนำเชิงปฏิบัติในลักษณะตัวต่อตัวหรือเป็นลักษณะกลุ่มเล็กๆ ในการปฏิบัติงาน ในช่วงเวลาการทำงานปกติ ซึ่งการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนี้จะออกแบบการพัฒนารายบุคคลเพื่อเน้นประสิทธิภาพการทำงานในลักษณะการพัฒนาทักษะเป็นพื้นฐานให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง อีกทั้งองค์การในปัจจุบันมักจะใช้เครื่องมือการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานในลักษณะการสร้างบรรยากาศแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อลดช่องว่างความรู้ของคนในองค์การให้มากที่สุด และ 2) การฝึกอบรมโดยไม่ได้อยู่หน้างาน(Off – the - Job Training - Off-JT.) เป็นกระบวนการพัฒนารายบุคคลเพื่อการเรียนรู้ของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมในแบบห้องเรียน และศึกษา ค้นคว้า ดูงาน จากแหล่งข้อมูลหรือแหล่งความรู้ต่างๆ เป็นต้น

1.2 การศึกษา (Education) เป็นกิจกรรมระยะยาวซึ่งเป็นเครื่องมือเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีต่างๆโดยตรงแก่บุคลากรขององค์กร การศึกษาจึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ทัศนคติ ตลอดจนเสริมสร้างความสามารถ ในการปรับตัวในทุกๆด้านให้กับบุคคล โดยมุ่งเน้นเกี่ยวกับงานของพนักงานในอนาคต เพื่อเตรียมบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการและเป้าหมายขององค์การ

1.3 การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพโดยเครื่องมือทางการพัฒนาตามกิจกรรมการเรียนรู้ที่ไม่ได้มุ่งตัวงาน แต่มีจุดเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามศักยภาพของบุคลากรตามที่องค์การต้องการ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน

เช่น การพัฒนาภาวะผู้นำการทางานเป็นทีม การบริหารเวลา การบริหารความขัดแย้ง การบริหารความเสี่ยง เป็นต้น[55]

2. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ กิจกรรมการกาหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม โดยการกาหนดการวางแผนอาชีพ (Career planning) รวมทั้งดำเนินการจัดการอาชีพ (Career management) เพื่อดาเนินการกำหนดสายความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career path) การพัฒนาและสร้างเสริมทักษะ ประสบการณ์ และศักยภาพเพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในสายอาชีพ ได้แก่ การให้คำปรึกษาด้านอาชีพ การจัดทำแผนแทนอัตรากำลังและการจัดทำแผน และเปิดโอกาสให้บุคลากรแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงานตามแผนสายอาชีพที่ได้วางไว้เพื่อเพิ่มคุณภาพชีวิตงานสาหรับเป้าหมายของบุคลากรเองควบคู่ไปกับการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ[56]ดังรายละเอียดภาพ ดังนี้



ภาพที่ 8 ภาพกิจกรรมการพัฒนาอาชีพ

ที่มา : เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)49.

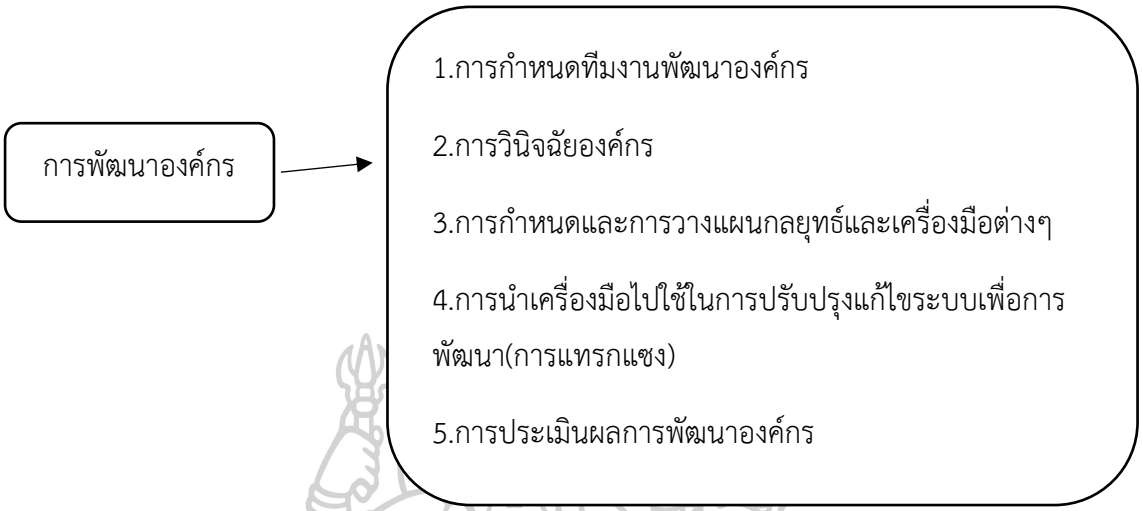
3. การพัฒนาองค์กร (Organization Development – OD.) คือ กิจกรรมที่ถูกกำหนดขึ้นโดยองค์การตามวัตถุประสงค์ที่ถูกกาหนดขึ้นอย่างใดอย่างหนึ่งใน 2 ลักษณะ คือ 1) เพื่อกาหนดการตามเป้าหมายขององค์การใหม่ และ 2) เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยการกำหนดแผนการดำเนินการจัดตั้งคณะทางานเพื่อการวินิจฉัยองค์การใน 3 ลักษณะ ประกอบด้วย1) ด้านทรัพยากรมนุษย์ 2) ด้าน

---

[55] เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)49.

[56] เรื่องเดียวกัน , 49.

ระบบ และ 3) ด้านบรรยากาศองค์การ เพื่อการพัฒนาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเป็นระบบให้มากที่สุด รวมถึงการเก็บข้อมูลความรู้เพื่อที่จะสามารถก้าวไปสู่องคกรแห่งการเรียนรู้ในอนาคต[57] ตามภาพดังนี้



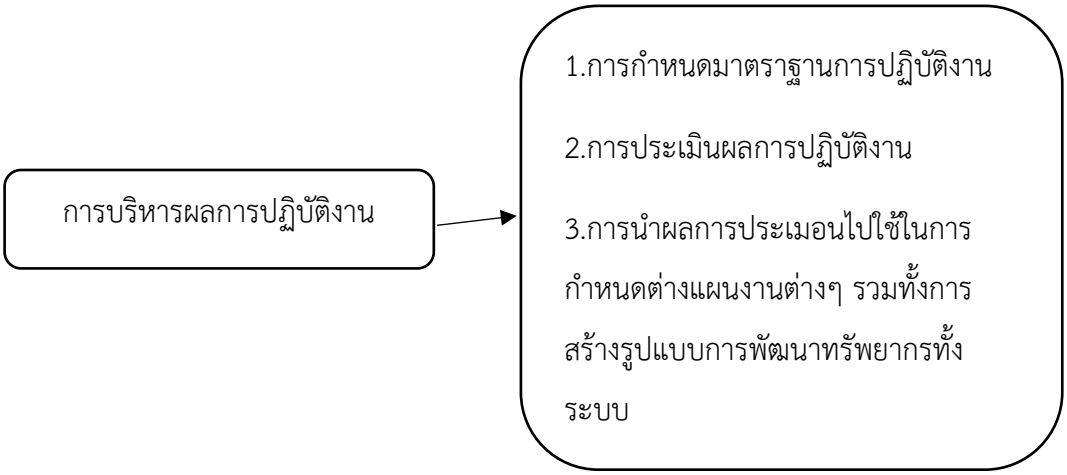
ภาพที่ 9 ภาพกิจกรรมการพัฒนาองค์กร

ที่มา : เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)50.

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน(Performance Management – PM.) คือ การกำหนดกระบวนการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีเป้าหมายเพื่อพิจารณาผลักดันให้ผลการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์การบรรลุเป้าหมาย ด้วยการเชื่อมโยงเป้าหมายผลการปฏิบัติงานในระดับองค์การระดับหน่วยงาน จนถึงระดับบุคคลเข้าด้วยกันระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานเป็นการบริหารผลการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องและเป็นไปในทางเดียวกัน อันเป็นผลจากความเชื่องโยงของเป้าหมายและมาตรฐานขององค์การที่กำหนดไว้ [58]ตามภาพดังนี้

[57] เรื่องเดียวกัน , 50.

[58] เรื่องเดียวกัน , 51.



ภาพที่ 10 ภาพกิจกรรมการบริหารผลการปฏิบัติงาน

ที่มา : เอกสิทธิ์ สนามทอง,**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**(กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564)51.

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler)

แนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เกิดขึ้นอย่างเป็นทางการในประเทศสหรัฐอเมริกา เมื่อลีโอนาร์ด แนดเลอร์ (Leonard Nadler) ตีพิมพ์หนังสือชื่อ “Developing Human Resources”เมื่อ ค.ศ. 1970 ต่อมาแนดเลอร์ได้รับการยกย่องให้เป็นบิดาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นิยามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แนดเลอร์ให้ไว้อย่างเป็นทางการครั้งแรกในการประชุมของสมาพันธ์การฝึกอบรมและพัฒนาแห่งสหรัฐอเมริกา (ASTD: American Society for Training and Development) ที่มลรัฐไมอามี ใน ค.ศ. 1969 ว่า “HRD is a series of organized activities conducted withina specified time and designed to produce behavioral change” หมายถึงอนุกรมของกิจกรรมต่างๆ ที่ถูกออกแบบและจัดระบบเพื่อนำไปปฏิบัติในเวลาที่กำหนด เพื่อปรับปรุงพฤติกรรมของมนุษย์[59]

เนดเลอร์ และ แนดเลอร์ (Nadler and Nadler) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดกิจกรรมที่องค์การดำเนินการสำหรับพนักงานเพื่อเสริมสร้างการเรียนรู้และประสบการณ์

---

[59] Nadler, L., and Nadler, Z., **The Handbook of Human Resource Development** (New York: John Wiley & Sons, 1987), 13, อ้างถึงใน ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 7.

ในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อก่อให้เกิดสมรรถนะการทำงานให้ดีขึ้น และเกิดคุณค่าในตัวพนักงาน ซึ่งถือเป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรมนุษย์ เพื่อส่งผลต่อการเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การและช่วยเสริมสร้างความเติบโตของทรัพยากรมนุษย์และองค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยได้แบ่งกิจกรรมสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 3 ลักษณะ คือ

1. การศึกษา (Education) เน้นที่ตัวบุคคลในการเรียนรู้เพื่อเตรียมการไว้ล่วงหน้าสำหรับงานในอนาคต เช่น งานทางด้านการเงินการบัญชี งานทางด้านกฎหมาย เป็นต้น การศึกษานั้นสามารถทำได้ตลอดทั้งชีวิต ทั้งในระบบหรือนอกระบบทั้งในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่หรือเพื่อการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับผู้ที่กำลังจะได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นหรือเมื่อมีการเปลี่ยนงาน

2. การฝึกอบรม (Training) เน้นที่งานปัจจุบันเพื่อเรียนรู้และปรับปรุงที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน โดยการให้การเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานและให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน

3. การพัฒนา (Development) มุ่งเน้นทั้งบุคคลและงาน หรือกิจกรรมขององค์การในอนาคตเกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์สูงสุดของบุคคลและบริการที่ได้สร้างขึ้นมาเพื่อเป็นการเรียนรู้ที่นอกเหนือไปจากเรื่องของงาน เพื่อให้เกิดคุณค่าในตัวบุคคล[60]

มหาวิทยาลัยศิลปากร

[60] L, Nadler and Z, Nadler, **Developing Human Resources** (Jossey-Bass Pubishing, 1989). 48.

ตารางที่ 5 กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จุดมุ่งหมาย	การศึกษา (Education)	การฝึกอบรม (Training)	การพัฒนา (Development)
เป้าหมาย	เพื่อการเรียนรู้สำหรับอนาคต	เพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน	เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคคลไม่เกี่ยวข้องกับงาน
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหารระดับกลางหรือหัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบ โดยได้รับคัดเลือกค่าใช้จ่ายเอง	ได้จากองค์การมีผู้บริหารหรือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ	ได้จากองค์การ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ
การคัดเลือกบุคลากรร่วมอบรม	พิจารณาจากโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)	พิจารณาจากผลปฏิบัติงาน (Performance) เป็นหลัก	บุคลากรเลือกตนเองตามความสนใจ
การสนับสนุนด้างบประมาณ	ได้จากองค์กรโดยผู้บริหารระดับกลางหรือเป็นผู้รับผิดชอบ โดยได้รับคัดเลือกค่าใช้จ่ายเอง	ได้จากองค์การมีผู้บริหารหรือหน่วยงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้รับผิดชอบ	ได้จากองค์การ โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบ
การประเมินผลกิจกรรม	ประเมินการเรียนรู้จากการปฏิบัติซึ่งจะกระทำได้เมื่อดำรงตำแหน่งใหม่	ประเมินการเรียนรู้ในระหว่างการฝึกอบรมและหลังการฝึกอบรม	ประเมินคุณลักษณะกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรม

ที่มา : Nadler and Z, Nadler, **Developing Human Resources** (Jossey-Bass Publishing, 1989), 48. อ้างใน ปณิธาน จิยะจันทน์, การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม,วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559) ,20-21.

ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญของการบริหารจัดการองค์การและและเป็นองค์ความรู้ที่พัฒนาคู่ขนานไปพร้อมกันทั้งองค์การและบุคลากรโดยผ่านกระบวนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะมีความหมายครอบคลุมการให้ศึกษาเรียนรู้งาน การฝึกอบรมให้ปฏิบัติงานได้ และการพัฒนาสายงานอาชีพโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงความสามารถในการทำงานของพนักงาน เพื่อพัฒนาบุคลกรในองค์การให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ การพิจารณากระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ โดยจะต้องคำนึงจากบริบททั้ง 4 ขอบเขต คือ 1. ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) คือ พนักงานใหม่ที่มีประสบการณ์แตกต่างกันนั้น ไม่ว่าจะเป็น ความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติ และค่านิยม เพื่อให้สอดคล้องกับสถานที่ทำงานหรือวัฒนธรรมขององค์กร จะต้องมีการปรับตัวและเปลี่ยนแปลงทั้งทัศนคติและค่านิยมเฉพาะรายบุคคล 2.ขอบเขตของบุคคลากร (People Domain) คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน การเรียนรู้ถึงบทบาท การเรียนรู้ของพนักงานใหม่ที่จะต้องปฏิบัติตัวในองค์การ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การเข้าสังคม สิ่งเหล่าน้าจะนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ 3.ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain) พนักงานใหม่ต้องมีทั้งความรู้ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับองค์กร วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงรู้บทบาทและเข้าใจระบบการทำงานให้บรรลุโดยแท้จริง และ 4.ขอบเขตของหน้าที่/งาน (Work Task Domain) ความเข้าใจในงาน ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน ความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงาน ที่จะนำไปสู่ถึงความสำเร็จ และงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อมูลพื้นฐานโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ประวัติของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 10 มิถุนายน 2466 ครูใหญ่คนแรก คือ นายทองสุข เพ็งสวรรค์ เดิมชื่อว่าโรงเรียนประชาบาลตำบลบ้านไร่ ทำการสอนอยู่ที่ศาลาการเปรียญวัดเทพอาวาส มีชื่อว่า “ประชาบาลตำบลบ้านไร่” (วัดเทพอาวาส) ต่อมาได้โอนกิจการไปให้เทศบาลดำเนินการจัดการศึกษา เพราะอยู่ในเขตเทศบาลและได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์)” ครูใหญ่ ในขณะนั้นคือ นายเลื่อน เศาวภายน และปัจจุบัน ได้เปลี่ยนชื่อโรงเรียนเป็น โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อยกระดับการจัดการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ อย่างสูงสุด โดยในปีการศึกษา 2565 ได้มีการขยายชั้นเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายและเปลี่ยน รูปแบบการจัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ได้รับการดูแลหลักสูตรจากมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง และมีโรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึงกำกับดูแลกระบวนการจัดการเรียนการสอน วันที่ 1 พฤษภาคม 2565 โรงเรียนได้รับการอนุมัติให้เปลี่ยนชื่อสถานศึกษา ทางโรงเรียนจึงถือวันที่ 1 พฤษภาคม ของทุกปี เป็นวันสถาปนาโรงเรียน

พ.ศ. 2481 เทศบาลได้จัดสร้างอาคารเรียนขึ้น มาใหม่ เป็นแบบ ป.2 ราคาก่อสร้าง ประมาณ 7,880 บาท และทำพิธีเปิดโรงเรียนเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน 2484 ให้ชื่อว่า โรงเรียนเทศบาล 3 (เทศบาลสงเคราะห์) เป็นอาคารหลังที่ 1 โดยปลูกในที่ดินซึ่งทางเทศบาลซื้อจาก นางคำ เอี่ยมสำอาง และนายจรูญ ประเทืองบูลย์ เป็นเงิน 1,000 บาท มีพื้นที่ดิน 10 ไร่ 1 งาน

โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ตั้งอยู่ที่ถนนมนตรีสุริยวงศ์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี มีพื้นที่ 10 ไร่ 1 งาน หลักฐานจากหนังสือที่ระลึกเทศบาลเมืองราชบุรี ครบรอบปีที่ 21 หน้า 99 หนังสือออกวันที่ 10 ธันวาคม 2499

ปัจจุบันพื้นที่ดินในโฉนดเลขที่ 9564 เล่มที่ 96 หน้า 64 อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี ออกเมื่อวันที่ 21 มกราคม 2519 ระบุว่ามีพื้นที่ดิน 8 ไร่ 3 งาน 81 เศษ 3 ส่วน 10 ตารางวา เป็นโรงเรียนในสังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย และเป็นโรงเรียนในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

ที่อยู่ : โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 231/1 ถ.มนตรีสุริยวงศ์, ต.หน้าเมือง, อ.เมือง, จ.ราชบุรี, รหัสไปรษณีย์ 70000 โทรศัพท์032-337365 โทรสาร 032-337365

E-mail t3.tessaban@gmail.com Website www.facebook.com/t3.ratchaburi

วิสัยทัศน์ : บริหารงานตามมาตรฐานสากล โดยมุ่งพัฒนาเยาวชนอย่างเป็นกระบวนการ ตามแนวเศรษฐกิจพอเพียงสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้

ปรัชญาโรงเรียน : มีวินัย ใฝ่หาความรู้ ใจกตัญญู สู้งาน บริการสังคม

คติพจน์ : ท.3 คือบ้านเรา สะอาดเช้าตลอดเย็น แม้นใครได้มาเห็น บ่งแน่ชัดวัดความเจริญ

เอกลักษณ์ : ท๓ ผู้เรียนยิ้มไหว้ทักทายกัน และผู้เรียนเมื่อพบผู้ใหญ่จะยกมือไหว้พร้อมกล่าวคำว่า “ธรรมะสวัสดี” เป็นโครงการที่พัฒนาผู้เรียนให้ผู้เรียนสามารถปฏิบัติตนในการไหว้ด้านการแสดงมารยาทในการไหว้ เป็นการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักวัฒนธรรมประเพณีการไหว้[61]

หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลสถานศึกษา :เทศบาลเมืองราชบุรี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อมูลสำคัญของสถานศึกษา : จัดชั้นเรียนตั้งแต่ชั้น อนุบาล 1 ถึง มัธยมศึกษาปีที่ 3 จำนวนผู้เรียน จำแนกตามระดับชั้น ดังนี้

[61] โรงเรียนโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี.สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2565 เข้าถึงได้จาก: https://www.t3rb.ac.th/about/

ระดับชั้นที่เปิดสอน	จำนวนห้องเรียน	จำนวนผู้เรียนปกติ (คน)		รวม
		ชาย	หญิง	
อนุบาล ๑	๒	๑๘	๑๗	๓๕
อนุบาล ๒	๒	๒๗	๓๓	๖๐
อนุบาล ๓	๓	๒๓	๓๔	๕๗
รวม	**๗**	**๖๘**	**๘๔**	**๑๕๒**
ประถมศึกษาปีที่ ๑	๓	๔๓	๓๔	๗๗
ประถมศึกษาปีที่ ๒	๓	๓๘	๓๗	๗๕
ประถมศึกษาปีที่ ๓	๓	๓๔	๓๒	๖๖
ประถมศึกษาปีที่ ๔	๓	๒๗	๓๔	๖๑
ประถมศึกษาปีที่ ๕	๓	๓๗	๔๙	๘๖
ประถมศึกษาปีที่ ๖	๓	๓๑	๔๐	๗๑
รวม	**๑๘**	**๒๑๐**	**๒๒๖**	**๔๓๖**
มัธยมศึกษาปีที่ ๑	๓	๕๐	๔๕	๙๕
มัธยมศึกษาปีที่ ๒	๓	๕๙	๔๗	๑๐๖
มัธยมศึกษาปีที่ ๓	๓	๕๑	๓๐	๘๑
รวม	**๙**	**๑๖๐**	**๑๒๒**	**๒๘๒**
รวมทั้งสิ้น	**๓๔**	**๔๓๘**	**๔๓๒**	**๘๗๐**

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อมูลบุคลากร

: ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน

: ครู/ผู้ดูแลเด็ก การศึกษาปฐมวัย จำนวน 8 คน

: ครูประถมศึกษา จำนวน 38 คน

: ครูมัธยมศึกษา จำนวน 19 คน

: บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 6 คน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย

จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธ์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์พบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง 2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่ต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ไม่แตกต่างกัน และ4)แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง[62]

ปณิธาน จิยะจันทน์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกาแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การฝึกอบรมและการสัมมนาและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงเสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ตามลำดับและอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ

---

[62] จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธ์, **“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์”** (การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์,2559), บทคัดย่อ

บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกาแพงแสน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01[63]

นฤมล หอมเนียม ได้ศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ผลการวิจัยพบว่า 1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน โดยภาพรวมอยู่ ในระดับมาก โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขต บุคลากร และด้านขอบเขตองค์กร 2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน ประกอบด้วย 1) องค์กร ควรกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจของสถานศึกษามีการวางกลยุทธ์ วางแผนงาน เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของบุคลากรได้อย่างชัดเจน 2) ผู้บริหารและบุคลากรควรตระหนักและให้ความสำคัญต่อองค์กร 3) ส่งเสริมการเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถส่วนบุคคลและการปรับทัศนคติให้เหมาะสม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 5) จัดให้มีการแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ 6) จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย 7) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร[64]

เกษรา เอี่ยมสอาด ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้ 1)กระบวนการปฐมนิเทศ เป็นวิธีการพัฒนาโดยทำการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่จัดทำแผนการปฐมนิเทศคู่มือการปฐมนิเทศและการดำเนินการปฐมนิเทศเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการปฐมนิเทศต้องมีการประเมินและสรุปผลการพัฒนาบุคลากร 2)กระบวนการสอนงานเพื่อให้เกิดความเข้าใจแต่ผู้ที่พัฒนาขั้นตอนการสอนต้องฝึกปฏิบัติและแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีในขณะการสอนงานจะต้องสรุปและประเมินผลการสอนงาน 3) กระบวนการประชุมอบรมและสัมมนาเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้วจะต้องจัดทำแบบสรุปความรู้ในการไปพัฒนา 4) กระบวนการศึกษาดูงานจะต้องได้รับการอนุมัติจากต้นสังกัดและจัดทำคำสั่งศึกษาดูงาน จัดทำเอกสารประกอบการดูงานเมื่อ

---

[63] ปณิธาน จิยะจันทน์, “**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกาแพงแสน จังหวัดนครปฐม**” (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559), บทคัดย่อ.

[64] นฤมล หอมเนียม **“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน”** (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ ศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

เสร็จสิ้นต้องจัดทำแบบรายงานการศึกษาดูงานเสนอสอบผู้บริหาร 5) กระบวนการศึกษาต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารบุคลากรจึงจะเข้ารับการศึกษาต่อได้เมื่อจบการศึกษาแล้วต้องจัดทำแบบขอกลับเข้ารับราชการดังเดิม 6)กระบวนการนิเทศภายในได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารและจัดทำคำสั่งพร้อมแนบตารางการนิเทศภายในเพื่อแจ้งให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบเพื่อที่จะได้รับการนิเทศตามวันและเวลาที่กำหนด[65]

ชนิศา หาญสมบุญ ได้ศึกษา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรการทางพิเศษแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า (1) ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิงซึ่งมากกว่าเพศหญิง55.00 ส่วนอายุจะอยู่ในช่วงระหว่าง 41-50 ปี สำหรับสถานะภาพ57.00 จะโสดและระดับการศึกษา55.00 จะศึกษาในระดับปริญญาตรี ส่วนระดับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน35.30 จะอยู่ในช่วงรายได้สูงกว่า 35,000 บาทต่อเดือน สำหรับระดับตำแหน่งงานในการทางพิเศษแห่งประเทศไทย94.80จะอยู่ระดับ 4 นอกจากนี้ระยะในการปฏิบัติงาน39.50 จะอยู่ในช่วงมากกว่า 15 ปี มากที่สุด สำหรับผลการวิเคราะห์พบว่า ประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวมเท่ากับ 0.441 2)ปัจจัยความสัมพันธ์พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ตำแหน่งงานและระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในการทางพิเศษแห่งประเทศไทยที่ต่างกันองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาจะเป็นประโยชน์หรือนำไปใช้ต่อการทางพิเศษแห่งประเทศไทยเมื่อนำข้อมูลไปวางแผนหรือกำหนดเกณฑ์ในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ทั้งหน่วยงานตนเองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง[66]

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา ได้ศึกษา รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การพัฒนาปัจเจกบุคคล 2) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4) การวิเคราะห์องค์การ 5) การประเมินผล 6) การวิเคราะห์งาน 7) การออกแบบ 8) การนำไปปฏิบัติ 9) การประเมินความต้องการ รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

---

[65] เกษรา เอี่ยมสอาด **“การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา”** (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ ศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562), บทคัดย่อ.

[66] ชนิศา หาญสมบุญ “**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทงานของบุคลากรการทางพิเศษแห่งประเทศไทย** “ (งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ,2563),บทคัดย่อ

ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 2 ส่วน คือ 1) การวิเคราะห์องค์การ และ 2) การวิเคราะห์งาน ขั้นที่ 2 การออกแบบ มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ 3 กิจกรรม คือ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาปัจเจกบุคคล และ 3) การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขั้นที่ 3 การนำไปปฏิบัติ และขั้นที่ 4 การประเมินผล[67]

ชนม์ณภัทร เจริญราช ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ผลวิจัยพบว่า สภาพปัญหาในการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ด้านความพร้อมในการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยฯ การสนับสนุนทุนในการศึกษาต่อยังไม่มีนโยบายที่ชัดเจน อยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.65) ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร ด้านการฝึกอบรม ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย = 4.17) ส่วนแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ควรมีนโยบายการสนับสนุนทุนในการศึกษาต่อที่ชัดเจน โดยสำรวจความต้องการการพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง และกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ด้านการฝึกอบรม ต้องการเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ โดยการประชาสัมพันธ์ข่าวสารเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างทั่วถึง และกำหนดกฎเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการอบรมที่ชัดเจน[68]

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

เยด์ส (Yates) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจ และความเสอมภาคของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษากรณีศึกษาความไม่เสมอภาคในการบริหารงาน (Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administrator : A study of perceived inequity) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างด้านแรงจูงใจในการทำงานความพึงพอใจและความเสมอภาคท่ามกลางผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษามุมของผู้บริหารและครูที่มี

---

[67] อัจฉราภรณ์ บัวลังกา **“รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”**(หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2563),บทคัดย่อ

[68] ชนม์ณภัทร เจริญราช **“การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร”** (งานวิจัยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ,2563), บทคัดย่อ

ศักยภาพในการเป็นผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่ามีความแตกต่างกันในด้านแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจของผู้บริหารและนักการศึกษาทั้งหลาย ความเครียด ภาระงาน และความมั่นคงในการทำงานสอดคล้องกับการบริหารที่เป็นอุปสรรคสำหรับครูในการเข้าสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพจากการศึกษานี้ยังระบุอีกว่ายังขาดความพึงพอใจในการทำงานสำหรับผู้บริหารใหม่ๆ และผลลัพธ์ที่ได้จากการบริหารต้องมีปรับปรุงผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นหลังการเรียนการสอนทั้งครู และผู้บริหารต้องแสดงภาพการเรียนการสอนให้เทียบเท่ากับงานมากกว่าการบริหารเพียงอย่างเดียว เมื่อมีการเปรียบเทียบกับปัจจัยนำเข้ากับสิ่งที่เกิดขึ้นหลังการทำงานแล้ว[69]

บลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซด้า วัตถุประสงค์ในการวิจัย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซด้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซด้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลการจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันและร่วมดำ เนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านกระบวนการ[70]

อากาโด้ (Agado) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเทคซัส วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณทางใต้ของมลรัฐเทคซัส กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ

---

[69] Randall A. Yates, **“Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administration 2003”,** Abstract

[70] Baldanza, Macia Anne., "**The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota,**" Doctoral dissertation, University of Minnesota, 1994), 409A. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐาน**สังกัดสำ**นักงานเขตพื้นที่การ ศึกษา ประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 140.

บริเวณทางใต้ของมลรัฐเทคซัสจำนวน 54 คน ครูปฏิบัติการสอนจำนวน 148 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และให้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบเป็นขั้นตอน ให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานกับผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การนำไปใช้ในสถานศึกษา รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของครู ความสามารถของนักเรียนที่เกิดจากการนำผลการพัฒนาไปใช้เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนต่อไป[71]

[71] Agado, Gloris Ale., "**Staff development in effective boarder schools," Doctoral dissertation, University of Texas at Austin, Dissertation Abstracts Intemational, 1998**), 1841-A: 59. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, 141.

สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังที่ได้กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษาเป็นกระบวนการในการส่งเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทัศนคติ ในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถานศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน ต้องมีการอบรมบุคลากร จึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนั้นนานๆ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวคิด ความรู้และเทคนิคต่างๆเปลี่ยนแปลงไป เพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ๆ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา และเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) โดยมีทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ (Work Task)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 3
ดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยใช้บุคลากรในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี สังกัดเทศบาลและเมืองพัทยา สำนักบริหารการศึกษาท้องถิ่น กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of Analysis) ซึ่งผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนและเจ้าหน้าที่หรือบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดโนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ในการดำเนินการวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาเอกสารตำรา เอกสาร ข้อมูลสถิติบทความต่าง ๆ รายงานการวิจัย ตลอดจนสารนิพนธ์ที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำโครงร่างงานวิจัยตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ แล้วเสนอโครงร่างงานวิจัยต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบและอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพโดยวิธีการหาความเชื่อมั่นและนำไปเก็บข้อมูลจากประชากร โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลข้าราชการครูในโรงเรียนที่ใช้เป็นประชากรในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์ และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย เป็นขั้นตอนนำเสนอรายงานผลการวิจัย ร่างผลการวิเคราะห์แปลผล และอภิปรายผล เขียนรายงานผลการวิจัยเสนอเพื่อให้ผู้ควบคุมตรวจสอบแก้ไข

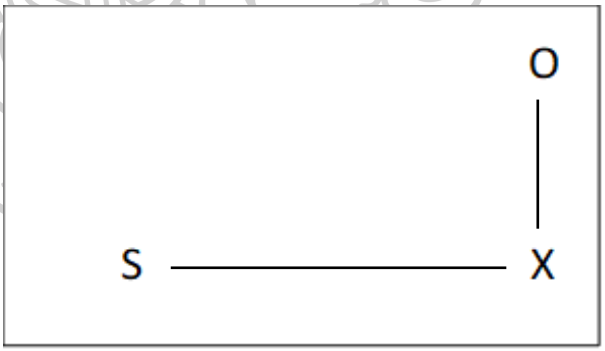
จัดพิมพ์เป็นฉบับเพื่อดำเนินการขอสอบสารนิพนธ์ ตลอดจนแก้ไขรายงานผลตามที่คณะกรรมการชี้แนะ และจัดส่งรายงานฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขอจบการศึกษา

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

แผนแบบการวิจัยที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยใช้แผนแบบงานวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาวการณ์ ไม่มีการทดลอง (the one-shot, non-experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ S หมายถึง ประชากร

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการหรือปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ 1 คน ครูผู้สอนและเจ้าหน้าที่ 64 คน รวมทั้งสิ้น 66 คน

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาในครั้งนี้ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา มีรายละเอียดต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน

2. ตัวแปรที่ศึกษาเกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ประกอบด้วย

2.1 ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) หมายถึง ประสบการณ์หรือสิ่งต่างๆ ที่ได้สะสมมาทั้งในด้านทัศนคติและค่านิยมต่างๆ ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรม และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นในลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้อาจจะส่งผลต่อความสำเร็จของบุคลากรด้วยเช่นกัน เนื่องจากองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรจะประกอบไปด้วย 1) ทัศนคติ (Attitudes) คือ สภาวะที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกที่มีผลต่อจิตใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างมากและองค์กรควรจะให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มเมื่อบุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร 2) ความคาดหวัง(Expectations) คือ ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน รวมไปถึง 3) ทักษะในการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in) โดยบุคลากรจะต้องตระหนักถึงระยะเวลาของการสร้างความคุ้นเคย โดยประมาณ 9-12 เดือน เพื่อให้เกิดความเคยชินและการสร้างการยอมรับกับบุคลากรในงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างยิ่ง

2.2 ขอบเขตบุคลากร (People Domain) หมายถึง การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมใหม่ๆ คือ พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน เพราะบุคลากรใหม่จะต้องมีทราบข้อมูลต่างๆเกี่ยวกับองค์กร เพื่อสร้างการยอมรับและเรียนรู้บทบาทหน้าที่ใหม่ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงของการฝึกอบรม ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรใหม่

เป็นอย่างมากในการได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) การจัดการความประทับใจ (Impression Management) คือ สิ่งที่องค์กรจะต้องสร้างให้กับบุคลากรใหม่ เช่น การมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญ รวมไปถึงโอกาสในการพัฒนางานที่ตนเองได้รับ และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความสัมพันธ์(Relationships) คือ สิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องมีบทบาทเป็นอย่างมากเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับสังคมในองค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น และ 3) หัวหน้างาน (Supervisor) ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการให้ข้อมูลในการทำงานที่สำคัญ รวมไปถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรใหม่ได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน รวมไปถึงการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญเพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

2.3 ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) หมายถึง บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งในขอบเขตองค์กรจะประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคคลต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรนั้นๆ รวมไปถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความเข้าใจในองค์กร(Organizational Savvy) คือ บุคลากรต้องเข้าใจถึงระบบและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากรในองค์กรนั้นๆ รวมไปถึงเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน รวมไปถึงการสร้างความคาดหวังและบทบาทหน้าที่ การเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรใหม่

2.4 ขอบเขตงานและหน้าที่ (Work Tasks Domain) หมายถึง ความเข้าใจในงานที่ต้องทำรวมไปถึงความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อความสำเร็จของบุคลากรใหม่ ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) ความเข้าใจในงาน (Work Savvy)คือ สิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตัวเอง เพื่อการบรรลุความสำเร็จในงานที่ทำ 2) ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ของงาน (Task Knowledge)เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการทำงาน รวมไปถึงแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ 3) ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities) ซึ่งถือเป็นสิ่งที่บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ และพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ มี 2 ประเภท คือ

1.แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจำนวน 1 ฉบับ แบ่งออกเป็น 2 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถามและข้อมูลทั่วไป ได้แก่ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยสอบถาม 5 ประเด็น คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มีระดับคุณลักษณะ 5 ระดับ คือ ระดับมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนตามแนวคิดของลิเคิร์ท(Likert's five rating scale)[72] โดยกำหนดค่าเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีความหมายและค่าน้ำหนัก ดังนี้

ระดับ 5 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีค่าน้ำหนัก เท่ากับ 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

---

[72] Rensis Likert, **The Human Organization** (New York: Mc-Hill, 1967), 114

การสร้างและการประเมินคุณภาพของเครื่องมือ

1.เครื่องมือที่ใช้งานวิจัยในครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม จากงานวิจัยของนายรัชพล เชิงชล เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีสโนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) จำนวน 57 ข้อ เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพโดยมีค่าความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าเท่ากับ 0.991 และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2. แบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In- depth Interview) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาและหัวหน้าฝ่ายบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญ โดยในตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตต่ำสุดของแต่ละขอบเขต เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์บัณฑิตวิทยาลัย ออกหนังสือขออนุญาตจัดเก็บข้อมูลเพื่อขออนุญาตผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

2. ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ผู้อำนวยการผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ออกหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังคณะครูและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา

3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยติดต่อกับเจ้าหน้าที่ธุรการของสถานศึกษา การเก็บรวบรวมข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไป 61 ฉบับ และการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก 5 ฉบับ

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ได้แก่ บุคลากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการ ครูผู้ปฏิบัติการสอน บุคลากรและเจ้าหน้าที่ของโรงเรียนเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน

66 คน ซึ่งหลังได้รับแบบสอบถามและการสัมภาษณ์มาแล้วพิจารณาตรวจ แบบสอบถามทั้งหมดและผลของการสัมภาษณ์เพื่อจัดระเบียบของข้อมูลและนำข้อมูลดังกล่าวไปคำนวณหาค่าสถิติด้วยโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 2 ตอนตามความมุ่งหมายและวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percent)

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูลด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

โดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation) โดยนำค่ามัชฌิมเลขคณิตที่ได้เปรียบเทียบกับคะแนนเฉลี่ยตามแนวคิดของเบสท์(Best) [73] โดยถือว่า ค่าเฉลี่ยของคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถามอยู่ในช่วงใด แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี มีรายละเอียดดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี : อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี : อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี : อยู่ในระดับปานกลาง

---

[73] John W. Best**, Research in Education** N.J. :Prentice Hall Inc., 1970),190

ค่ามัชฉิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี : อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฉิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 แสดงว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี : อยู่ในระดับมากที่สุด

2.วิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โรงเรียนสาธิตเมืองราชบุรีโดยนำข้อคำถามจากการวิจัยที่มีค่ามัชฉิมเลขคณิตน้อยที่สุดเป็นข้อคำถามในแบบสัมภาษณ์ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 ท่าน และหัวหน้าฝ่ายบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญเสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 3 ท่าน รวม 5 ท่าน สรุปผลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

มหาวิทยาลัยศิลปากร

สรุป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรนา (description research) มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนสาธิตเมืองราชบุรีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา ครูผู้ปฏิบัติการสอนและบุคลากรในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชุบรี” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชุบรี 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชุบรี เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดโนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรของโรงเรียนสาธิเทศบาลเมืองราชุบรีเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 66 คน โดยได้รับแบบสอบถามกลับมา 61 ฉบับ และแบบสัมภาษณ์ 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายและการสังเคราะห์เนื้อหา แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชุบรี จำนวน 61 คน โดยแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ความถี่ (frequencies) และร้อยละ (percentage) ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน

(N=61)

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1.เพศ		
ชาย	21	34.40
หญิง	40	65.60
รวม	61	100
2.อายุ		
น้อยกว่า 30	5	8.20
31 – 40 ปี	18	29.50
41 – 50 ปี	30	49.20
50 ปีขึ้นไป	8	13.10
รวม	61	100
3.ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.60
ปริญญาตรี	53	86.90
ปริญญาโท	7	11.50
ปริญญาเอก	0	0.00
อื่นๆ	0	0.00
รวม	61	100
4.ตำแหน่ง		
หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	6	9.80
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	46	75.40
เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสถานศึกษา	8	13.10
รวม	61	100

ตารางที่ 6 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ และประสบการณ์การทำงาน (ต่อ)

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5.ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	7	11.50
5 – 10 ปี	7	11.50
11 – 15 ปี	3	4.90
16 -20 ปี	21	34.40
21 – 25 ปี	13	21.30
26 ปีขึ้นไป	10	16.40
รวม	61	100

จากตารางที่ 6 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 65.60 รองลงมาเป็นเพศชาย จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 ด้านอายุ พบว่าอายุมากที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20 รองลงมาคือช่วงอายุ 31-40 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 29.50 ช่วงอายุน้อยกว่า 50 ปีขึ้นไป จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุน้อยกว่า 30 จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.20 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า การศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 86.90 รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และน้อยที่สุดคือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.60 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน พบว่า ตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 75.40 รองลงมา คือ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสถานศึกษา จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.10 และน้อยสุดคือตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 9.80 ด้านประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์มากที่สุด คือ ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 21คน คิดเป็นร้อยละ 34.40 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 20-25 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.30 ประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.40 ประสบการณ์ 5-10 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 11.50 และน้อยที่สุดคือ 11 – 15 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 4.90

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เพื่อทราบว่าอยู่ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดโนลว์,ฮอลตันและสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: μ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : σ) และนำค่าเฉลี่ยไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวม

(N=61)

ข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี	μ	σ	ระดับ
1	ขอบเขตส่วนบุคคล	4.83	0.30	มากที่สุด
2	ขอบเขตบุคลากร	4.73	0.34	มากที่สุด
3	ขอบเขตองค์กร	4.75	0.31	มากที่สุด
4	ขอบเขตหน้าที่/งาน	4.78	0.37	มากที่สุด
โดยภาพรวม		4.77	0.31	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ= 4.77, σ = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (μ= 4.83, σ = 0.30) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (μ= 4.78, σ = 0.37) ด้านขอบเขตองค์กร (μ= 4.75, σ = 0.31) และด้านขอบเขตบุคลากร (μ= 4.73, σ = 0.34) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.31 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตส่วนบุคคล

(N=61)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน	4.86	0.38	มากที่สุด
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ	4.75	0.59	มากที่สุด
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4.73	0.54	มากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.83	0.45	มากที่สุด
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา	4.78	0.48	มากที่สุด
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	4.86	0.38	มากที่สุด
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น	4.88	0.36	มากที่สุด
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.80	0.47	มากที่สุด
9	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	4.93	0.30	มากที่สุด
10	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.86	0.38	มากที่สุด
11	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.85	0.40	มากที่สุด
12	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.81	0.42	มากที่สุด
13	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย	4.83	0.37	มากที่สุด

ตารางที่ 8 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (ต่อ)

(N=61)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	μ	σ	ระดับ
14	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย	4.85	0.35	มากที่สุด
15	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่	4.80	0.44	มากที่สุด
รวม		4.83	0.30	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (**μ**= 4.83, **σ** = 0.30) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (**μ**= 4.93, **σ** = 0.30) ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น (**μ**= 4.88, **σ** = 0.36) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา (**μ**= 4.86, **σ** = 0.38) ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (**μ**= 4.86, **σ** = 0.38) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน (**μ**= 4.86, **σ** = 0.38) ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ (**μ**= 4.85, **σ** = 0.40) ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย (**μ**= 4.85, **σ** = 0.35) ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย(μ= 4.83, **σ** = 0.45) ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย (**μ**= 4.83, **σ** = 0.37) ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา(**μ**= 4.81, **σ** = 0.42)ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ (**μ**= 4.80, **σ** = 0.47) ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่ (**μ**= 4.80, **σ** = 0.44) ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา (μ= 4.78, **σ** = 0.48) ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ (**μ**= 4.75, **σ** = 0.59) และกระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (**μ**= 4.73, **σ** = 0.54) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.30 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตบุคลากร

(N=61)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ	4.80	0.47	มากที่สุด
2	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	4.68	0.50	มากที่สุด
3	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.68	0.50	มากที่สุด
4	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.78	0.45	มากที่สุด
5	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.80	0.44	มากที่สุด
6	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.75	0.47	มากที่สุด
7	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.67	0.50	มากที่สุด
8	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ	4.68	0.46	มากที่สุด
9	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้	4.63	0.51	มากที่สุด
10	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน	4.70	0.49	มากที่สุด
11	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ	4.60	0.52	มากที่สุด
12	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน	4.65	0.51	มากที่สุด

ตารางที่ 9 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตบุคลากร(ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	μ	σ	ระดับ
13	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน	4.73	0.47	มากที่สุด
14	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที	4.80	0.44	มากที่สุด
15	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.80	0.44	มากที่สุด
รวม		4.73	0.34	มากที่สุด

จากตารางที่ 9 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (μ= 4.73, **σ** = 0.34) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย (**μ**= 4.80, **σ** = 0.44) ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที (**μ**= 4.80, **σ** = 0.44) ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ (**μ**= 4.80, **σ** = 0.47) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ (**μ**= 4.80, **σ** = 0.44) ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี (**μ**= 4.78, **σ** = 0.45) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกั[ผู้บังคับบัญชา (**μ**= 4.75, S.D.= 0.47) หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน (**μ**= 4.73, S.D.= 0.47) หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน (**μ**= 4.70, **σ** = 0.49)ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน (**μ**= 4.68, **σ** = 0.50) ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ (**μ**= 4.68, **σ** = 0.50) ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ (**μ**= 4.68, **σ** = 0.46) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน (**μ** = 4.67, **σ** = 0.50) หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน (**μ** = 4.65, **σ** = 0.51) ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้ (**μ**= 4.63, **σ** = 0.51) และหัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ (**μ** = 4.60, **σ** = 0.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.34 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 10 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตองค์กร

(N=61)

ข้อ	ด้านขอบเขตองค์กร	μ	σ	ระดับ
1	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.85	0.35	มากที่สุด
2	ท่านปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ	4.75	0.43	มากที่สุด
3	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.83	0.41	มากที่สุด
4	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.81	0.46	มากที่สุด
5	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.80	0.40	มากที่สุด
6	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา	4.80	0.40	มากที่สุด
7	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา	4.85	0.35	มากที่สุด
8	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.83	0.37	มากที่สุด
9	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	4.80	0.40	มากที่สุด
10	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน	4.75	0.55	มากที่สุด
11	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	4.65	0.51	มากที่สุด
12	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก	4.77	0.46	มากที่สุด
รวม		4.75	0.31	มากที่สุด

จากตารางที่ 10 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (**μ** = 4.75, **σ** = 0.31) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี (**μ** = 4.85, **σ** = 0.35) ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา (**μ** = 4.85, **σ** = 0.35) สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน (**μ** = 4.83, **σ** = 0.41) ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี(μ= 4.83, **σ**= 0.37) ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี (**μ** = 4.80, **σ** = 0.40) ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา(**μ** = 4.80, **σ** = 0.40 ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา (μ = 4.80, **σ** = 0.40) ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา (**μ** = 4.80, **σ** = 0.40) ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก (**μ** = 4.77, **σ** = 0.46) ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน (**μ** = 4.75, **σ** = 0.55)ท่านปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ (**μ** = 4.75, **σ** = 0.42) และท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน (**μ** = 4.65, **σ** = 0.51) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.31 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตงานและหน้าที่

(N=61)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	μ	σ	ระดับ
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.83	0.41	มากที่สุด
2	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน	4.78	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	μ	σ	ระดับ
4	ท่านสามารถนาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้	4.77	0.49	มากที่สุด
5	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.77	0.46	มากที่สุด
6	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.86	0.34	มากที่สุด
7	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.83	0.37	มากที่สุด
8	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.78	0.41	มากที่สุด
9	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.78	0.41	มากที่สุด
10	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.78	0.45	มากที่สุด
11	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.77	0.46	มากที่สุด
12	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	4.78	0.45	มากที่สุด
13	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.78	0.45	มากที่สุด

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน	μ	σ	ระดับ
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี	4.73	0.51	มากที่สุด
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการกิจกรรม	4.73	0.47	มากที่สุด
รวม		4.78	0.37	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ด้านขอบเขตหน้าที่/งานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด(**μ** = 4.78, **σ** = 0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (**μ** = 4.86, **σ** = 0.34) ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี(**μ** = 4.83, **σ** = 0.41) ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา (**μ** = 4.83, **σ** = 0.37) ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน (**μ** = 4.78, **σ** = 0.45) ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษา (**μ** = 4.78, **σ** = 0.45) ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ (**μ** = 4.78, **σ** = 0.45) ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ (**μ** = 4.78, **σ** = 0.45) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ (**μ** = 4.78, **σ** = 0.41) ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน (**μ** = 4.78, **σ** = 0.41) ท่านสามารถนาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้ (**μ** = 4.77, **σ** = 0.49) ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา (**μ** = 4.77, **σ** = 0.46) ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา (μ = 4.77, σ = 0.46) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี (μ = 4.73, σ = 0.51) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม (μ = 4.73, σ = 0.47) และท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ (μ = 4.72, σ = 0.52) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.37 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ซึ่งนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รอง ผู้อำนวยการหรือปฏิบัติหน้าที่แทนรองผู้อำนวยการ 1 คน หัวหน้าฝ่ายบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ 3 คน รวมเป็น 5 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนเทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

1. ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีแนวทางในการพัฒนา คือ กระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีได้ จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ควรจะได้รับการชี้แนะในทุกๆด้านจากวิทยากรของการฝึกอบรม หากครูหรือบุคลากรได้เข้าใจในงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้นและกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนาตัวเองและปรับทัศนคติให้เหมาะสม พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ จะส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2. ด้านขอบเขตบุคลากร ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ แนวทางในการพัฒนา คือ ในการทำงานโครงการต่างๆ ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเป็นปกติของการทำงาน คำปรึกษาและการให้กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้เชียวชาญที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้ตรงกับสายงานของตน จะต้องถ่ายทอดงานและการปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางการทำงานที่ถูกต้องและในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกอบรม การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนเป็นต้น

จัดให้มีการนิเทศการสอนอย่างจริงจังและตรวจสอบทุกๆเดือน เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ หาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน การแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมการขวัญและกำลังในให้กับบุลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

3. ด้านขอบเขตองค์กร ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน แนวทางในการพัฒนา คือ สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่ละฝ่ายมีขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติที่ชัดเจนและจะต้องสัมพันธ์กันทุกๆฝ่าย สถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนการเป็นระบบ มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรควรศึกษาแผนการปฏิบัติงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการหรืองานนั้น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกันให้ครูหรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเป็นคนตัดสินใจ ไม่ควรข้ามเส้นและควรเคารพในการตัดสินใจนั้นด้วย ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายบ่อยๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป ผู้บริหารจะต้องใส่ใจ มีการพูดคุย สอบถามและติดตามกระบวนการปฏิบัติทุกฝ่าย พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา เมื่อครูหรือบุคลากรเข้าใจระบบหรือกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษาจะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

4. ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ แนวทางในการพัฒนา คือ เริ่มจากการทำเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน ประเมินการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบ ลักษณะใดและทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถเรียนรู้วิเคราะห์ปัญหาหรือหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ เพราะการเรียนรู้หรือการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน การใส่ใจรายละเอียดรายบุคคลจึงมีความสำคัญที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรเข้าใจในสิ่งที่จะสื่อสาร หรือสิ่งที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ครูหรือบุคลากรรับรู้ สร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อที่จะถ่ายทอดงานต่อไป ผู้บริหารจะต้องจัดสรรคนให้เหมาะกับงานตามความสามรถ นอกจากนี้ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดทักษะที่เกี่ยวข้องกับสายงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทุกๆปี เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพราะการฝึกอบรมจะทำให้มีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น สามารถนำไปต่อยอดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาได้

บทที่ 5
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

จากการวิจัยเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรในโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งหมด 66 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน หัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้เชี่ยวชาญ ครูผู้ปฏิบัติการสอน บุคลากรและเจ้าหน้าในสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จำแนกออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จำนวน 61 ฉบับและแบบสัมภาษณ์ 5 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของแนวคิดของโนลว์,ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขตบุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organizational Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain) โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean : μ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : σ) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (**μ** = 4.77, **σ** = 0.31) โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 4 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (**μ** = 4.83, **σ** = 0.30) ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (**μ** = 4.78, **σ** = 0.37) ด้านขอบเขตองค์กร (**μ** = 4.75, **σ** = 0.31) และด้านขอบเขตบุคลากร (**μ** = 4.73, **σ** = 0.34) ตามลำดับ

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุดโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ เมื่อพิจารณารายด้านสามารถอธิบายได้ดังนี้

1.1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข (**μ** = 4.93, **σ** = 0.30) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และกระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น (**μ** = 4.73, **σ** = 0.54) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.2 ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด (**μ** = 4.86, **σ** = 0.34) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ (**μ** = 4.77, **σ** = 0.46) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.3 ด้านขอบเขตองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐานค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา (**μ** = 4.85, **σ** = 0.35) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน (**μ** = 4.65, **σ** = 0.51) ค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

1.4 ด้านขอบเขตบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยได้ดังนี้ หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ (μ = 4.80, σ = 0.44) และท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ (μ = 4.80, σ = 0.47) รองลงมาคือท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ มีค่ามัชฌิมเลขคณิตมากที่สุด และหัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ (μ = 4.60, σ = 0.52) มีค่ามัชฌิมเลขคณิตน้อยที่สุด

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ด้านขอบเขตส่วนบุคคล คือ กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ด้านขอบเขตบุคลากร คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ ด้านขอบเขตองค์กร คือ ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน และขอบเขตหน้าที่/งาน คือ ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ซึ่งนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คนและหัวหน้าฝ่ายบุคคลและผู้เชี่ยวชาญ 3 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ซึ่งประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์ และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

2.1 ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น คือ กระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีได้ จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ควรจะได้รับการชี้แนะในทุกๆด้านจากวิทยากรของการฝึกอบรม หากครูหรือบุคลากรได้เข้าใจในงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีทักษะเพิ่มขึ้นและกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ รวมถึงการพัฒนาตัวเองและปรับทัศนคติให้เหมาะสม พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ จะส่งผลทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

2.2 ด้านขอบเขตบุคลากร ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ คือ ในการทำงานโครงการต่างๆ ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเป็นปกติของการทำงาน คำปรึกษาและการให้กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้เชียวชาญ ที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้ตรงกับสายงานของตน จะต้องถ่ายทอดงานและการปฏิบัติงาน คอย

ช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางการทำงานที่ถูกต้องและในทุกๆด้าน ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกอบรม การประชุมเพื่อแก้ไขปัญหา การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้แก่นักเรียนเป็นต้น จัดให้มีการนิเทศการสอนอย่างจริงจังและตรวจสอบทุกๆเดือน เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ หาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน การแนะนำและการให้คำปรึกษาในการทำงานก็จะมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีการจัดกิจกรรมหรือโครงการเพื่อเสริมการขวัญและกำลังในให้กับบุลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน

2.3 ด้านขอบเขตองค์กร ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน คือ สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่ละฝ่ายมีขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติที่ชัดเจนและจะต้องสัมพันธ์กันทุกๆ ฝ่าย สถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนการเป็นระบบ มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรควรศึกษาแผนการปฏิบัติงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการหรืองานนั้น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกันให้ครูหรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเป็นคนตัดสินใจ ไม่ควรข้ามเส้นและควรเคารพในการตัดสินใจนั้นด้วย ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายบ่อยๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป ผู้บริหารจะต้องใส่ใจ มีการพูดคุย สอบถามและติดตามกระบวนการปฏิบัติทุกฝ่าย พร้อมทั้งให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา เมื่อครูหรือบุคลากรเข้าใจระบบหรือกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา จะทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา

2.4 ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ ข้อที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด คือ ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ คือ การทำเข้าใจพฤติกรรมของคนที่ต้องมาปฏิบัติงานร่วมกัน ประเมินการทำงาน เพื่อหาแนวทางในการพัฒนาหรือถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบ ลักษณะใดและทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถเรียนรู้ วิเคราะห์ปัญหาหรือหาทางแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ เพราะการเรียนรู้หรือการรับรู้ของแต่ละคนแตกต่างกัน การใส่ใจรายละเอียดรายบุคคลจึงมีความสำคัญที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรเข้าใจในสิ่งที่จะสื่อสาร หรือสิ่งที่จะถ่ายทอดความรู้ให้ครูหรือบุคลากรรับรู้ สร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบจากรุ่นสู่รุ่น เพื่อที่จะถ่ายทอดงานต่อไป ผู้บริหารจะต้องจัดสรรคนให้เหมาะกับงานตามความสามรถ นอกจากนี้ผู้บริหารจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่ เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจและเกิดทักษะที่เกี่ยวข้องกับสายงานอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทุกๆปี เพื่อให้งานบรรลุ

เป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา เพราะการฝึกอบรมจะทำให้มีการพัฒนาตัวเองมากขึ้น สามารถนำไปต่อยอดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาได้

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน ด้านขอบเขตองค์กร และด้านขอบเขตบุคลากร ตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกันสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการอบรมภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะ ทำให้ครูหรือบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร รวมถึงให้ความสำคัญกับทัศนคติ เพราะทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ ส่งเสริมให้มีความพร้อมและสนับสนุนการเรียนของครูหรือบุคลากร เพื่อให้เกิดผลสะท้อนของการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นที่ต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษาให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับแนวคิดของเอกสิทธิ์ สนามทอง ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติและเกิดพฤติกรรมทางบวกโดยผ่านการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ กิลลี่, เอ็กแลนด์ และ กิลลี่ (Gilley, Eggland and Gilley) ได้เสนอองค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

เมื่อพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ทั้ง 4 ด้าน เป็นรายด้านพบว่า

1.ขอบเขตส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ขอบเขตส่วนบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้และเกิดผลสะท้อนของการพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ครูหรือบุคลากรมีคุณภาพ จึงมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ จึงเน้นเพิ่มพูนทักษะความรู้ ปรับตัว การพัฒนาตัวเอง ทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษามีคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จหรือในเส้นทางอาชีพของตนเองและจะพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ธีรวี ทองเจือ การศึกษาจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาและสร้างทักษะของบุคคลให้รู้จักดำเนินชีวิตอย่างสันติสุข มีพฤติกรรมใฝ่รู้ที่จะเป็นพลังปัญญาเพื่อสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี ครูควรเป็นบุคคลผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบและกระบวนการผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง สามารถดึงดูดคนเก่ง คนดี มีใจรักในวิชาชีพครูมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มีครูครบตามเกณฑ์และสามารถสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน มีการพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภาวิชาชีพที่เข้มแข็ง มีการบริหารตามหลัก ธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจ อยู่ได้อย่างยั่งยืน

2.ขอบเขตบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการอบรมภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะ ทำให้ครูหรือบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์พบว่า มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเอง และแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้าง

แรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง และสอดคล้องงานวิจัยของบลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซด้า ผลการวิจัยพบว่า1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษา มีการวางเป้าหมายระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกันเห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านกระบวนการ

3.ขอบเขตองค์กร ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสถานศึกษาของมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรเข้าใจในบทบาทในสถานศึกษามากพอที่สามารถปฏิบัติงานให้ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา รวมถึงการได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดีหรือวัฒนธรรมในสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนตามบริบทตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปณิธาน จิยะจันทน์ ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกาแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การฝึกอบรมและการสัมมนาและอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ 2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงเสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ตามลำดับและอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ 3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกาแพงแสน จังหวัดนครปฐม

4.ขอบเขตงานและหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะครูและบุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนดนำความรู้ ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี การทำงานจนทำให้

งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการส่งเสริมการฝึกอบรมงานเฉพาะ เพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานอย่างเหมาะสม จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเกษรา เอี่ยมสอาด ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยามีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรดังนี้ 1) กระบวนการปฐมนิเทศ เป็นวิธีการพัฒนาโดยทำการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่จัดทำแผนการปฐมนิเทศคู่มือการปฐมนิเทศและการดำเนินการปฐมนิเทศเมื่อดำเนินการตามขั้นตอนการปฐมนิเทศต้องมีการประเมินและสรุปผลการพัฒนาบุคลากร 2)กระบวนการสอนงาน เพื่อให้เกิดความเข้าใจแต่ผู้ที่พัฒนาขั้นตอนการสอนต้องฝึกปฏิบัติและแก้ไขข้อผิดพลาดทันทีในขณะการสอนงานจะต้องสรุปและประเมินผลการสอนงาน 3) กระบวนการประชุมอบรมและสัมมนาเมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาแล้วจะต้องจัดทำแบบสรุปความรู้ในการไปพัฒนา 4) กระบวนการศึกษาดูงานจะต้องได้รับการอนุมัติจากต้นสังกัดและจัดทำคำสั่งศึกษาดูงาน จัดทำเอกสารประกอบการดูงานเมื่อเสร็จสิ้นต้องจัดทำแบบรายงานการศึกษาดูงานเสนอสอบผู้บริหาร 5) กระบวนการศึกษาต่อเมื่อได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารบุคลากรจึงจะเข้ารับการศึกษาต่อได้เมื่อจบการศึกษาแล้วต้องจัดทำแบบขอกลับเข้ารับราชการดังเดิม 6) กระบวนการนิเทศภายในได้รับการอนุมัติจากผู้บริหารและจัดทำคำสั่งพร้อมแนบตารางการนิเทศภายในเพื่อแจ้งให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนทราบเพื่อที่จะได้รับการนิเทศตามวันและเวลาที่กำหนด

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จากการวิจัยพบว่ากระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีได้ จะต้องมีการฝึกอบรมเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ควรจะได้รับการชี้แนะในทุกๆ ด้านจากวิทยากรของการฝึกอบรม หากครูหรือบุคลากรได้เข้าใจในงานมากขึ้น ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น มีการพัฒนาตัวเองและปรับทัศนคติให้เหมาะสม พัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพทุกๆในการทำงานโครงการต่างๆ ย่อมมีปัญหาและอุปสรรคเป็นปกติของการทำงาน คำปรึกษาและการให้กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ผู้บริหารหรือผู้เชียวชาญที่มีทักษะ ความรู้ ความสามารถให้ตรงกับสายงานของตน จะต้องถ่ายทอดงานและการปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางการทำงานที่ถูกต้องและในทุกๆด้าน จัดให้มีการนิเทศการสอนอย่างจริงจังและตรวจสอบทุกๆเดือน เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ หาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีเสริมการขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาและเกิดความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่ละฝ่ายมีขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติที่

ชัดเจนและจะต้องสัมพันธ์กันทุกๆ ฝ่าย สถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนการเป็นระบบ มีการประชุมเพื่อทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่อง ครูและบุคลากรควรศึกษาแผนการปฏิบัติงานให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการหรืองานนั้น แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกันให้ครูหรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเป็นคนตัดสินใจ ไม่ควรข้ามเส้นและควรเคารพในการตัดสินใจนั้นด้วย ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายบ่อยๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป ผู้บริหารจะต้องใส่ใจ มีการพูดคุย สอบถามและติดตามกระบวนการปฏิบัติทุกฝ่าย สร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบ เพื่อที่จะถ่ายทอดงานต่อไป ผู้บริหารจัดสรรคนให้เหมาะกับงานตามความสามรถ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาข้อค้นพบของการวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีที่นำเสนอไปแล้วนั้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

1.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรีจะเน้นการพัฒนาด้านขอบเขตส่วนบุคคล ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับครูหรือบุคลากรของการทำงานเป็นทีมมากขึ้น มีการร่วมมือกันในการทำงานในแต่ละกลุ่มงานแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา คอยช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาและคำชี้แนะทุกๆด้าน เพราะคำปรึกษาและการให้กำลังใจจึงเป็นสิ่งสำคัญ ควรมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทัศนคติ เพื่อหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน ไม่ควรเน้นรายบุคคลมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้เกิดถึงความไม่เท่าเทียม นอกจากนี้จะต้องเสริมการขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในสถานศึกษา

2. สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน แต่ละฝ่ายมีขอบเขตและหน้าที่ในการปฏิบัติที่ชัดเจน แต่บางสถานการณ์ก็ไม่ชัดเจนเรื่องของบทบาทหน้าที่ในการทำงานของครูและบุคลากร ซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการวางแผนการเป็นระบบ แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบกันอย่างชัดเจนไม่ทำงานทับซ้อนกันให้ครูหรือบุคคลากรที่ได้รับมอบหมายงานเป็นคนตัดสินใจ ไม่ควรข้ามเส้นและควรเคารพในการตัดสินใจนั้นด้วย ควรมีการประชุมวางแผนงานในฝ่ายบ่อยๆ เพื่อประเมินสถานการณ์ในการวางแผนการพัฒนาในครั้งต่อไป

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเฉพาะครูหรือบุคลากรของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี จึงอยู่ในขอบเขตจำกัดทั้งสถานที่และเวลาของการทำงานวิจัย การศึกษาครั้งต่อไปควรจะศึกษาบุคลากรและสถานที่อื่นด้วย เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น

2.ควรศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนและมองภาพรวมให้มากกว่านี้ หากสามารถฝึกงานหรือเข้าไปทำงานในฝ่ายบุคคลก็จะทำให้มองเห็นถึงปัญหาและกระบวนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น

มหาวิทยาลัยศิลปากร

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น,**“รายงานประเมินคุณภาพการศึกษาภายในศึกษา (รายงานประเมินตนเอง ปี 2562)”** (ราชบุรี:โรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี, 2562)93-94.

กรรณิการ์ สุวรรณศรี , “เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 9011106 การบริหารทรัพยากรมนุษย์” โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมุนษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,2563.

เกษรา เอี่ยมสอาด **“การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา”** การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง.**การบริหารทรัพยากรมนุษย์** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท, 2550.

จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธ์, **“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์”** การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิตวิทยาลัย นวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์,2559.

จิตติมา อัครธิติ. **“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development”**เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา,2556.

ชนิศา หาญสมบุญ **“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรการทางพิเศษแห่งประเทศไทย“** งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง,2563.ชุติกาญจน์ ศรีวิบูลย์.**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.กรุงเทพฯ: ณ เพชร สำนักงานพิมพ์,2557

ชนม์ณภัทร เจริญราช **“การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร”** งานวิจัยคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ,2563.

โชติชวัล ฟูกิจกาญจน์ .การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น,2559.

ดวงเดือน จันทร์เจริญ. **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560.

ถนัด เดชทรัพย์, **“ การบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลไทยชนะศึก อำเภอทุ่งเสลี่ยม จังหวัดสุโขทัย ตามหลักธรรมาธิบาล”** ภาคนิพนธ์รัฐประศาสนศาตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์, 2550.

ธเนตร์ตรี รัตนเรืองยศ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development).**เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2565.เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ ThaiWinner: https://thaiwinner.com/what-is-hrd/

ธีระเดช ริ้วมงคล.การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์:**Human Resource Development** .พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.

ธีรวี ทองเจือ.“**แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 :มิติด้านการศึกษา**” วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร ปีที่ 5 ฉบับที่ 3 (กันยายน-ธันวาคม 2560)

นฤมล มนมีน กงกุล.**ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2565.เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.gotoknow.org/posts/228729

นฤมล หอมเนียม.“**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนวัดทับกระดาน**” การค้นคว้าอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

พชร สันทัด. **ศาสตร์และศิลป์การบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2557.

โรงเรียนโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี. **ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี.** สืบค้นเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2565. เข้าถึงได้จาก: https://www.t3rb.ac.th/about/

เลิศชัย สุธรรมานนท์.**กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน**.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

วิชุดา สร้อยสุด“**การจัดการทรัพยากรมนุษย์หัวใจสำคัญของการขับเคลื่อนองค์กรยุคปัจจุบัน**” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามปีที่ 6 ฉบับที่ 5 ประจำเดือนกันยายน – ตุลาคม 2564)

ศักดิพันธ์ ตันวิมลรัตน์.**การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา**. นครปฐม : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ,2563.

ศิรภัสสรศ์ วงศ์ทองดี, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556)

ศิริพร แย้มนิล.**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน(Sustainable Human Resource** Development). กรุงเทพฯ: DPU coolprint มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2563.

สุจิตรา ธนานันท์.**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด ทีพีเอ็น เพรส, 2551.สุพจน์ อินหว่าง และคณะ,**การจัดการทรัพยากรมนุษย์:Human Resource Management** (พิษณุโลก:มหาวิทยาลัยพิษณุโลก,2556), 81

สำนักงานกองทุนสนับสนุนกำรวิจัย (สกว.) .**รายงาน: นักวิจัย สกว. ชี้ ปัญหาการบริหารการศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ฉุดรั้งการปฏิรูปการศึกษา** .เข้าถึงเมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2565. เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.knowledgefarm.in.th/educational-administration-problem/

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ.**แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2579**. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.**มาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2562**.กรุงเทพฯ :บริษัท 21 เซ็นจูรี่ จำกัด, 2562.

อัจฉราภรณ์ บัวลังกา. “**รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**”หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการ บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร,2563.

อัศวิน คงเพ็ชรศักดิ์ . ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี.สัมภาษณ์, 20 กันยายน 2565

เอกสิทธิ์ สนามทอง.**หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564.

Agado, Gloris Ale., **"Staff development in effective boarder schools," Doctoral dissertation**, University of Texas at Austin, Dissertation Abstracts Intemational, 1998), 1841-A: 59. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล, “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของ ผู้บริหารกับ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560, 141.

Baldanza, Macia Anne., **"The Relationship between staff development practices and schools of excellence in Minnesota," Doctoral dissertation**, University of Minnesota, 1994), 409A. อ้างถึงใน รัชพล เชิงชล,“การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถาน ศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560, 140.

Novabizz,**การบริหารทรัพยากรมนุษย์**.เข้าถึงเมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2565.เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ https://www.novabizz.com/NovaAce/Manage.htm

ภาษาต่างประเทศ

Armstrong, M. (2012). [Handbook of human resource management practice]; **Armstrong's handbook of human resource management practice**. Kogan Page.

Best John W.**, (**1970)**Research in Education** .Englewood Cliff,N.J. :Prentice Hall Inc.

Chalofsky, N. E., Rocco, T. S., & Morris, M. L. (2004). Handbook of Human Resource Development. New York: John Wiley & Sons.

Delahaye, B. L. (2000). **Human resource development: Principles and practice**. J. Wiley.

Dessler, G., (2013).**A Framework for Human Resource Management,** .New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Dessler, G. (2004). **A framework for human resource management**. Pearson Education India.

Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (1 9 9 9). **Human resource development**. Kogan Page Publishers.

Feldman, D. C. (1989). **Socialization, resocialization, and training**: Reframing the research agenda.

Gilley, J., Eggland, S., Gilley, A. M., & Maycunich, A. (2002). **Principles of human resource development**. Basic Books.

Graen, G. B. (1976). **Role-making processes within complex organizations.** Handbook of industrial and organizational psychology.

Lim, G. S., Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2013). **Human Resource Development for Effective Organizations: Principles and Practices Across National Noundaries**. Cengage Learning

Lunenburg, F. C., & Ornstein, A. (2021). **Educational administration: Concepts and practices.** Sage Publications.

Werner, J. M., & DeSimone, R. L. R. L. (2012). **Human resource development. 6th ed**. Cengage Learning.

Kevin Wheeler and Eileen Clegg, **U.S. Department of Labor Statistice**, https://www.bls.gov/news.release/sept.t02.htm

Knowles, M. S., Holton, E., & Swanson, R. (2005). **The adult learner: the definitive classic in adult education and human resource development (6th)**. Burlington, MA: Elsevier.

Nadler, L. (1982**). Designing Training Programs**; The Critical Model.

Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). **Developing human resources**. Jossey-Bass.

Phillips, J. Jack and Schmidt S. Lym, (2004) **The Leadership Scorecard**. New York: Routledge

R. A., Noe, **Employee Training and Development,** 4th ed. New York: McGraw-t Hill, 2005.

Holton III, E. F., & Swanson, R. A. (2001). **Foundations of human resource development.** California: Berrett-Koehler

Randy, L. D., Jon, M. W., & David, M. H. (2002). **Human resource development**. South-Western. United State Of America: Thomson Learning. USA.

Yates, R. A. (2003). **Work motivation, job satisfaction, and equity sensitivity in secondary school administration: A study of perceived inequity**. Kent State University.

Pervin, L. A. (1975). **Personality**: Theory, assessment, and research.

Likert, R. (1967). **The human organization**: its management and values.

Mathis, R. L., &Jackson,J.H.(2008). **Human resource management**. Thomson/South-western.

Rothwell, W. J., Hohne, C. K.,&King,S.B.(200).**Human performance improvement: Building Practitioner Competence** .Butterworth-Heinemann.

Scheufele, D. A., & Tewksbury, D. (2009). **Framing, agenda setting, and priming**: The evolution of three media effects models. Journal of communication.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009).**Management** .Singapore: Pearson Prentice Hall

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ อว 8612.2/571

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

6 ธันวาคม 2565

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ด้วย นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี รหัสนักศึกษา 630620069 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่านผู้บริหารสถานศึกษา คณะครูและผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

สงวน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)
รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455

ภาคผนวก ข

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

.....

คำชี้แจง

1.ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ

1.1 หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

1.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอน

1.3 เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสถานศึกษา

2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี” จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

3.แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้ศึกษาหวังเป็นยิ่งว่าได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

.....

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านและโรงเรียนที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

1.เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2.อายุ

☐ ต่ำกว่า 30 ปี ☐ 31 – 40 ปี

☐ 41 - 50 ปี ☐ 51 ปีขึ้นไป

3.ระดับการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

☐ อื่นๆ (โปรดระบุ.....)

4. ตำแหน่ง

☐ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ☐ ครูผู้ปฏิบัติการสอน

☐ เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรในสถานศึกษา

5.ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ ไม่เกิน 5 ปี ☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี ☐ 16 -20 ปี

☐ 21 – 25 ปี ☐ 26 ปีขึ้นไป

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับแนวการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ( ) ระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นคำถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านขอบเขตส่วนบุคคล						
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน					
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา					
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา					
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น					
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					
9	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					

10	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
11	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
12	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา					
13	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุกๆ ฝ่าย					
14	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย					
15	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่					
ด้านขอบเขตบุคลากร						
16	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ					
17	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน					
18	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
19	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
20	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
21	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					
22	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
23	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ					
24	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้					
25	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุกๆ ด้าน					
26	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ					
27	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
28	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน					
29	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที					

ข้อที่	ประเด็นคำถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านขอบเขตบุคลากร (ต่อ)						
30	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
ด้านขอบเขตองค์กร						
31	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
32	ท่านปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ					
33	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
34	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
35	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
36	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา					
37	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา					
38	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
39	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา					
40	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน					
41	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน					
42	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก					

ข้อที่	ประเด็นคำถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน						
43	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
44	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน					
45	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้					
46	ท่านสามารถนาความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้					
47	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา					
48	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
49	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
50	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					
51	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
52	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้					
53	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
54	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ					
55	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และ กลยุทธ์ของสถานศึกษา					
56	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับ การจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี					

ข้อที่	ประเด็นคำถามการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน (ต่อ)						
57	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ กิจกรรม					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

ภาคผนวก ค

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

.....

คำอธิบายในการตอบแบบสัมภาษณ์

1.ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่แทน 1 คน หัวหน้าฝ่ายบุคคลหรือผู้เชี่ยวชาญ 3 คน รวมทั้งหมด 5 คน

2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี คำตอบที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษา

3.แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ทั่วไปของผู้ตอบแบบสัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์นี้ใช้เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล จะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสัมภาษณ์ ผู้ศึกษาหวังเป็นยิ่งว่าได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี
นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี
ผู้วิจัย นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี
หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา การบริหารการศึกษา
ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ตำแหน่ง .....ประสบการณ์ในการทำงาน
.....
สถานที่/หน่วยงาน..... จังหวัด.....
สัมภาษณ์เมื่อวันที่ ..... เดือน..... พ.ศ. .....
สถานที่สัมภาษณ์ ..... เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....
ผู้สัมภาษณ์ นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี

1.ด้านขอบเขตส่วนบุคคล : กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.ด้านขอบเขตบุคลากร : หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3.ด้านขอบเขตองค์กร : ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4.ด้านขอบเขตหน้าที่/งาน : ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้

.....

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล นางสาวธีราวรรณ ธนะคำดี

วัน เดือน ปี เกิด 6 มกราคม 2538

สถานที่เกิด ระยอง

วุฒิการศึกษา พ.ศ. 2551 สำเร็จการศึกษาระดับประถมศึกษาชั้นปีที่ 6
โรงเรียนบ้านภูกระแต ต.นาคำ อ.ศรีสงคราม จ.นครพนม
พ.ศ. 2553 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมตอนต้น
โรงเรียนแคทรายวิทยา ต.แคทราย อ.เมือง จ.ราชบุรี
พ.ศ. 2557 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมตอนปลาย
โรงเรียนอุเทนพัฒนา ต.ท่าอุเทน อ.ท่าอุเทน จ.นครพนม
พ.ศ. 2561 สำเร็จการศึกษาวิทยาศาสตรบัณฑิต
สาขาสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
พ.ศ. 2563 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

ที่อยู่ปัจจุบัน 489/57 ม.2 ต.บ้านไร่ อ.เมือง จ.ราชบุรี 70000

มหาวิทยาลัยศิลปากร