



แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

โดย
นางสาววารินทร์ เกมอ



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2568

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม



การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผน ข
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2568
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT GUIDELINES OF NAKHON PATHOM
MUNICIPAL VOCATIONAL COLLEGE UNDER THE OFFICE OF EDUCATION,
NAKHON PATHOM MUNICIPALITY



An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Education EDUCATIONAL ADMINISTRATION
Department of Educational Administration
Academic Year 2025
Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา เทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม
โดย	นางสาววารินทร์ เกมอ
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แผนก ข
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร. คณิต เขียววิชัย)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธุ์)

660620143 : การบริหารการศึกษา แผน ข

คำสำคัญ : การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, วิทยาลัยอาชีวศึกษา

นางสาว วารินทร์ เกมอ: แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา
เทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก :
รองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม และ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารและครูของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม จำนวน 52 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 2 ประเภท คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของโนล์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิตและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis)

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ลำดับต่อมาคือด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน ลำดับต่อมาคือด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากรตามลำดับ เมื่อพิจารณาส່วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.64 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด 3 อันดับในแต่ละด้าน จำนวน 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 36 แนวทาง

660620143 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, VOCATIONAL COLLEGE

Miss Warin KEMOR : Human Resource Development Guidelines of Nakhon Pathom Municipal Vocational College under the Office of Education, Nakhon Pathom Municipality Thesis advisor : Associate Professor Vorakarn Suksodkiew, Ph.D.

The purposes of this research were to determine 1) the human resource development of Nakhon Pathom Municipal Vocational College, under the Office of Education of Nakhon Pathom Municipality, and 2) the human resource development guidelines of Nakhon Pathom Municipal Vocational College, under the Office of Education of Nakhon Pathom Municipality. This research was descriptive research using informants as the unit of analysis. The sample consisted of 52 administrators and teachers of Nakhon Pathom Municipal Vocational College. There were two types of research instruments: a questionnaire on human resource development based on Swanson and Holton's concept; and statistics used for data analysis: frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation. The semi-structured interview was conducted using content analysis.

The results showed that

1. Overall, human resource development at Nakhon Pathom Municipality Vocational College is at a high level. When considering each aspect, it is found that one aspect is at the highest level and three aspects are at a high level. The arithmetic means values, from highest to lowest, are as follows: personal scope, followed by duty/work scope, followed by organizational scope, and finally personnel scope. The overall standard deviation is 0.64, indicating that respondents share the same or consistent opinions.

2. Human resource development approaches at Nakhon Pathom Municipality Vocational College, under the Nakhon Pathom Municipality Education Office. Data analysis revealed the three lowest mean values in each of the four aspects, totaling 36 approaches.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม” สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีเพราะผู้วิจัยได้รับความกรุณาอย่างสูงในการให้คำปรึกษาจากรองศาสตราจารย์ ดร. วรกาญจน์ สุขสดเขียว อาจารย์ผู้ควบคุมการค้นคว้าอิสระ รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา ประธานกรรมการตรวจสอบการค้นคว้าอิสระและผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สำเริง อ่อนสัมพันธ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือและตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณว่าที่ร้อยตรีวิศักดิ์ સાแก้ว ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมนายวิทยา ดวงสิน รองผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมและคณะครูของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมทุก ๆ ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ให้สัมภาษณ์และอำนวยความสะดวกในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ รวมถึงให้กำลังใจในการจัดทำรูปเล่มการค้นคว้าอิสระ

ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ด้านการบริหารการศึกษาให้เป็นอย่างดี ขอขอบคุณกำลังใจจากครอบครัว คุณแม่นงคราญ เกมอและคุณพ่อธาริน เกมอ ผู้ให้ทุกสิ่งที่ดีงามและกำลังใจอย่างยิ่งแก่ลูกเสมอมา ตลอดจนญาติพี่น้อง เพื่อนครู ผู้มีพระคุณและเพื่อนนักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 42 ทุกท่านที่เป็นกำลังใจ ให้คำปรึกษาและความช่วยเหลือเสมอมา จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์

คุณความดีและคุณประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยเล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดา ครูอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่านที่กรุณาให้ความรู้ อบรมสั่งสอน จนทำให้การค้นคว้าอิสระเล่มนี้เสร็จสมบูรณ์ด้วยดี

วารินทร์ เกมอ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	3
ปัญหาของการวิจัย	5
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	7
ข้อคำถามของการวิจัย.....	7
สมมติฐานการวิจัย	7
ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย.....	8
ขอบเขตของการวิจัย.....	10
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	12
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	12
ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	13
ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	17
ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	19
ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	22

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	25
พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	27
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	30
ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.....	73
ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม	74
การจัดการศึกษา	76
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย.....	77
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ.....	84
สรุป.....	88
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	89
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	89
ระเบียบวิธีการวิจัย	90
แผนแบบการวิจัย	90
ประชากร	90
กลุ่มตัวอย่าง.....	91
ตัวแปรที่ศึกษา.....	91
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ.....	94
วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล	94
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	95
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	95
สรุป.....	97
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	98

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	98
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม...	101
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม.....	110
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ	118
สรุปผลการวิจัย.....	119
การอภิปรายผล	124
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	128
ข้อเสนอแนะทั่วไป	129
ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	130
รายการอ้างอิง	131
ภาคผนวก.....	136
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองเครื่องมือวิจัย ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย	137
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	142
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	144
ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย.....	152
ประวัติผู้เขียน	159

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา.....	32
ตารางที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้ 70 : 20 : 10.....	35
ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)	48
ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตบุคคลากร (People Domain).....	50
ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตองค์กร (Organizational Domain).....	52
ตารางที่ 6 ตารางแสดงขอบเขตหน้าที่ / งาน (Work Task Domain).....	53
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.....	64
ตารางที่ 8 ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา.....	77
ตารางที่ 9 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ให้ข้อมูลวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม.....	91
ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน.....	99
ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวม.....	101
ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมด้านขอบเขตส่วนบุคคล	102
ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตบุคลากร.....	104
ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตองค์กร	106
ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน	108

สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย	9
แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย	10
แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น	31
แผนภูมิที่ 4 การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผลงาน	32
แผนภูมิที่ 5 บทบาทและระดับของการพัฒนา	33
แผนภูมิที่ 6 ผลลัพธ์ของการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ (The Impact of Learning)	35
แผนภูมิที่ 7 การจัดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก	36
แผนภูมิที่ 8 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	40
แผนภูมิที่ 9 วงล้อทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan	41
แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ	43
แผนภูมิที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ	43
แผนภูมิที่ 12 การฝึกการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development learning tasks)	46
แผนภูมิที่ 13 ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่ (New employee development system)	55
แผนภูมิที่ 14 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Theoretical Foundations of Human Resource Development)	58
แผนภูมิที่ 15 ภาพขอบข่ายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของSwanson and E.F. Holton ...	60
แผนภูมิที่ 16 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Training and HRD Process Model)	63

บทที่ 1

บทนำ

การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคนในชาติ เพราะการศึกษาป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนในชาติให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะเฉพาะ รวมไปถึงมีคุณธรรมจริยธรรม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข ดังนั้นทุกภาคส่วนจึงให้ความสำคัญกับระบบการศึกษาและการจัดการการศึกษาในอันดับต้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนการจัดการศึกษาตามยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ หรือแม้กระทั่งแผนการศึกษาแห่งชาติ ล้วนให้ความสำคัญและวางแผนในการกำหนดการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การเพิ่มประสิทธิภาพระบบบริหารจัดการศึกษาในทุกกระดับ ทุกประเภท และการพัฒนาระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ได้กำหนดวิสัยทัศน์ให้ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิตอย่างเป็นสุขสอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและการเปลี่ยนแปลงของโลกศตวรรษที่ 21”¹ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องหาแนวทางยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมนานาชาติประเทศ หาแนวทางการบริหารจัดการเพื่อพัฒนากำลังคนอาชีวศึกษาสมรรถนะสูงตามบริบทวิทยาลัยฯ เพื่อตอบสนองการพัฒนาประเทศที่พัฒนาอย่างต่อเนื่องในยุค Thailand 4.0 ซึ่งถือว่าเป็นยุคเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการแข่งขันกันสูง การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการยกระดับคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ในประเทศเพื่อเตรียมกำลังคนให้พร้อมและยังเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทยสู่เวทีเศรษฐกิจในระดับภูมิภาคและระดับนานาชาติต่อไป ดังนั้นสถานศึกษาในฐานะที่เป็นสถาบันทางสังคมที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่พลเมือง เพื่อสร้างและพัฒนา “คน” ให้เป็น “มนุษย์” ที่ดี มีคุณภาพ มีจิตใจเมตตา กรุณา รักและเอื้ออาทรต่อเพื่อนมนุษย์ ตลอดจนมีความคิดที่จะสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามให้เกิดขึ้นในสังคมตามวัตถุประสงค์ที่กล่าวในข้างต้น อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล โดยพิจารณาว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่หรือจัดการศึกษาได้บรรลุเป้าหมายหรือไม่

นอกจากนี้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) ได้ระบุถึงวิสัยทัศน์ประเทศคือ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” โดยมีเป้าหมายการพัฒนาประเทศ คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชนมีความสุข

¹ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579.

เศรษฐกิจพัฒนาอย่างต่อเนื่อง สังคมเป็นธรรม ฐานทรัพยากรธรรมชาติยั่งยืน”² โดยยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ พัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นคนดี เก่ง และมีคุณภาพ สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม สร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งส่งผลให้มีการปรับปรุงแก้ไขแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574 มาเป็นแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2580 ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี การปรับปรุงในครั้งนี้มีพื้นฐานสำคัญคือ สภาวะการณ์และบริบทแวดล้อมที่มีผลต่อการพัฒนาการศึกษาของประเทศทั้งในด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสังคมผู้สูงอายุ การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจและสังคมโลกที่เกิดจากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The fourth industrial revolution) การดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนขององค์การสหประชาชาติ 2573 ประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา จำเป็นต้องมีการปฏิรูปการศึกษา โดยแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ยุทธศาสตร์ที่ 4 ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาคและความเท่าเทียมกันทางสังคม เป้าหมายที่ 4.2 ระบุว่า การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการศึกษาสำหรับคนทุกช่วงวัย มีตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น มีระบบเครือข่ายเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่ทันสมัยสนองตอบความต้องการของผู้เรียนอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นงานที่สำคัญในองค์การ เพราะเป็นงานที่มีความเกี่ยวข้องกับคนและทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นหัวใจสำคัญในองค์การ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ³ อย่างไรก็ตามทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีค่ายิ่งของสังคมและประเทศชาติ ประเทศใดที่มีทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงและสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางสร้างสรรค์แล้ว ประเทศนั้นก็เจริญก้าวหน้ามีความมั่งคั่งและมั่นคงทั้งในทางเศรษฐกิจการเมืองและทางสังคมแต่ถ้าหากประเทศใดขาดทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าหรือไม่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติได้ ประเทศก็พัฒนาไปได้อย่างยากความเจริญหรือความล้าหลังของประเทศจึงขึ้นอยู่กับปัจจัยทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญเพราะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดการพัฒนา ปัจจัยอื่น ๆ ที่ก่อให้เกิดการพัฒนาประเทศไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมก็มาจากทรัพยากรมนุษย์ทั้งสิ้น ประเทศต่าง ๆ จึงมุ่งหวังที่จะมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพและ

² สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการยุทธศาสตร์ชาติ, **ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580** (กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ).

³ ศักดิพันธ์ ดันวิมลรัตน์, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา** (ภาควิชาบริหารการศึกษา, นครปฐม: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2563), 206.

มีระบบ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อประเทศชาติ⁴ การศึกษา จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ “การพัฒนาคน” ให้รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและ ใช้ชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคดิจิทัล ซึ่งมีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือทักษะการเรียนรู้ และการเสริมสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพ ของคนโดยการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา ภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อ การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรปฏิบัติหน้าที่โดยยึดการบริหารใน ด้านคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ

การจัดการอาชีวศึกษาและการฝึกอบรมวิชาชีพต้องเป็นจัดการศึกษาในด้านวิชาชีพ สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อผลิตและพัฒนากำลังคนในด้านวิชาชีพ ระดับฝีมือ ระดับเทคนิคและระดับเทคโนโลยี รวมทั้งเป็นการยกระดับการศึกษาวิชาชีพให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานโดยนำความรู้ความชำนาญอันเป็นสากลและ ภูมิปัญญาไทยมาพัฒนาผู้รับการศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในการพัฒนาและสมรรถนะ จนสามารถนำไปใช้ประกอบวิชาชีพในลักษณะผู้ปฏิบัติหลังประกอบอาชีพอิสระ (แผนพัฒนา อาชีวศึกษา พ.ศ. 2560 - 2579) ดังนั้นการอาชีวศึกษาจึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศ เป็นอันมาก การอาชีวศึกษาเป็นการศึกษาที่มีอยู่คู่กับมนุษย์ยาวนาน ในสมัยปัจจุบันการอาชีวศึกษา มุ่งเพื่อสร้างคนให้มีคุณภาพอย่างแท้จริงโดยสร้างคนเพื่อสร้างงานและสร้างงานเพื่อสร้างเศรษฐกิจ อันจะเกิดประโยชน์สูงสุด เหมาะสมกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจของประเทศชาติ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้นบุคคลสำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนาการศึกษาและการพัฒนาการเรียนรู้ ก็คือ “ครู” ครูยังคงเป็นผู้ที่มีความหมาย และปัจจัยสำคัญ มากที่สุดในห้องเรียน และเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา ทั้งนี้เพราะ คุณภาพของ ผู้เรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูทำอย่างไร ที่จะให้ครูได้รับการพัฒนาคุณภาพ มีศักยภาพเป็น “ครูเพื่อศิษย์” อย่างสมบูรณ์ มีทักษะการเรียนรู้และต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต มีสมรรถนะ และ ความเชี่ยวชาญในการทำงานที่ประกอบด้วย ความรู้ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน มีการพัฒนา วิชาชีพเป็นที่ยอมรับของสังคม การยกระดับและการพัฒนาครูในปัจจุบัน หากจะ

⁴ กรรณิการ์ สุวรรณศรี, เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 9011106 การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์” (โปรแกรมวิชารัฐประศาสนศาสตร์, คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2563), 1.

พิจารณาถึงวงจรของระบบครูปัจจุบัน ที่ประกอบไปด้วยการผลิต การพัฒนา และการใช้ครูพบว่า

- 1) การผลิตครู มีการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพครูโดยคุรุสภาและมีสถาบันผลิตครูในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ทั้งภาครัฐ เอกชนและคณะสงฆ์พบว่า การผลิตครูต้องการการออกแบบที่สอดคล้องกับการเรียนรู้แบบใหม่ในศตวรรษที่ 21 บนพื้นฐานความเป็นไทยที่ต้องรณรงค์และคัดเลือกให้คนเก่งคนดีมาเป็นครูควบคู่กับการจัดระบบการตอบแทนที่เหมาะสมและศักดิ์ศรีของ ครูมืออาชีพที่ควรปฏิรูประบบการผลิตครูของคุรุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์ที่ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางวิทยาการและความรู้พลิกรูปแบบของการผลิตและพัฒนาครูให้เป็นผู้จัดการกระบวนการเรียนรู้
- 2) การพัฒนา การพัฒนาครูเป็นหน้าที่ของต้นสังกัดและองค์กรกลางด้านนโยบายและส่งเสริมการพัฒนาครู (สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา: สคบศ.) ที่ยังคงต้องการการกระจายการพัฒนาไปที่สถานศึกษาโดยตรง ตามความต้องการการพัฒนาที่แท้จริงของครู ความเสมอภาคในโอกาสได้รับการพัฒนาระหว่างครูในเมืองและครูในชนบทครูในโรงเรียนขนาดใหญ่และครูในโรงเรียนขนาดกลางหรือขนาดเล็ก โดยเฉพาะนวัตกรรมพัฒนาที่หลากหลาย ที่ให้ความสำคัญว่าครูคือผู้เรียนที่ต้องแสวงหาและได้รับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อศิษย์ที่มีคุณภาพ
- 3) การใช้ครู มีองค์กรบริหารจัดการครูโดยคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (ก.ค.ศ.) องค์กรวิชาชีพครูโดยคุรุสภา ทำหน้าที่ควบคุมและส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูพบว่า ต้องการครูที่สอดคล้องกับความขาดแคลนเชิงปริมาณและคุณภาพและสามารถกำหนดความต้องการได้เอง โดยเฉพาะครูประจำสาระวิชา ครูวิชาเอก การสร้างแรงจูงใจและความภาคภูมิใจในวิชาชีพ การควบคุมมาตรฐานคุณภาพและการพัฒนาวิชาชีพครูที่สอดคล้องกับสภาพจริง การรักษาและปกป้องสิทธิครู รวมทั้งการประเมินครูเพื่อเลื่อนวิทยฐานะตามสภาพจริงและผลที่เกิดกับผู้เรียนที่ผูกกับความรู้ความสามารถของครูควรควบคุมมาตรฐานครู ควรปฏิรูประบบการสอนของครูที่เน้นการคิดวิเคราะห์และมีวิจารณญาณของผู้เรียน⁵ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การผลิต การพัฒนาและการใช้ครูล้วนต้องการการปรับปรุงและพัฒนาที่นำไปสู่การยกระดับครูเพื่อคุณภาพของผู้เรียนทั้งสิ้น แม้ว่าปัจจุบันจะมีข้อเสนอนโยบายการพัฒนาครูจากองค์กรนโยบายที่เกี่ยวข้องมาแล้วอย่างต่อเนื่องก็ตาม แต่ก็ยังต้องการการเติมเต็มในระบบและนำไปสู่การปฏิบัติให้มากขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมทั้งด้านการผลิต การพัฒนาและการใช้ครูในโอกาสต่อไป

ดังนั้น องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรก โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวเพื่อให้

⁵ สำนักงานส่งเสริมสังคมแห่งการเรียนรู้และคุณภาพเยาวชน, **การยกระดับคุณภาพครูไทยในศตวรรษที่ 21** (เอกสารประกอบการประชุมวิชาการ “อภิวินัยการเรียนรู้...สู่จุดเปลี่ยนประเทศไทย, 6 - 8 พฤษภาคม 2559).

สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสอดคล้องต่อกระแสสังคม จึงจำเป็นที่จะต้องมีการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ การมีกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสม่ำเสมอ จะมีคุณประโยชน์ช่วยประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร กลุ่มต่าง ๆ ทำให้เกิดความเข้าใจกัน สร้างความรักความผูกพันกันในองค์กร ช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติที่ดีต่อกันและสร้างความสามารถในการทำงานร่วมกันได้ดี การพัฒนาองค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้น บุคคลเป็นปัจจัยหลักของการบริหารจัดการและ มีความสำคัญในการขับเคลื่อนขององค์กร งานบุคคลเป็นงานสนับสนุนบุคลากรที่สำคัญในสถานศึกษามีจุดประสงค์เพื่อดูแลอำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรและสร้างขวัญกำลังใจดูแลรักษาผลประโยชน์ของบุคลากร การฝึกกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถให้กับบุคลากร เช่น การปฐมนิเทศ การนิเทศภายในการจัดทำเอกสารแนวทางการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การจัดประชุม อบรม สัมมนาและการศึกษาดูงาน เป็นต้น เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ความสามารถและศักยภาพอย่างต่อเนื่อง⁶

ปัญหาของการวิจัย

จากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน ส่งผลให้ผู้บริหารสถานศึกษาตระหนักถึงความสำคัญของแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มาปรับใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคำนึงถึงสภาพเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมในชุมชน โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากขึ้น ที่ประกอบด้วยกลุ่มผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน พันธมิตรทางธุรกิจ คู่แข่งขัน ทางธุรกิจ รวมถึงชุมชนที่อยู่แวดล้อมที่ตั้งธุรกิจ ธุรกิจที่สามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้เป็นอย่างดี ก่อให้เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างธุรกิจและกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียดังกล่าว ส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรมีแนวโน้มที่ต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายหลายด้านทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมซึ่งจะเห็นจากการเปลี่ยนแปลงในด้านนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากสังคมสารสนเทศ ซึ่งทำให้เกิดองค์การแบบสมัยใหม่ที่จะนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการสร้างกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและคล่องตัวมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้องค์การต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและการเคลื่อนไหวของสังคมในรูปแบบใหม่ ดังนั้นองค์กรต่าง ๆ จำเป็น

⁶ สำนักงานบริหารการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, **มาตรฐานการปฏิบัติงานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ. 2552** (กทม.: โรงพิมพ์สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, 2562), 49.

ที่จะต้องสร้างความพร้อมในด้านขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์และศักยภาพขององค์การที่จะสามารถอยู่รอดได้ สิ่งสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทิศทางใหม่จึงควรมุ่งเน้นไปที่การสร้างสรรคการพัฒนาทั้งระดับบุคคลระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยเน้นทักษะด้านการเรียนรู้ระดับบุคคล เรียนรู้ระดับกลุ่มและเรียนรู้ระดับองค์การเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน⁷

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นสถานศึกษามีหลักสูตรครอบคลุมหลากหลายวิชา มุ่งเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนเพื่อประกอบอาชีพเฉพาะทาง โดยมุ่งเน้นไปที่การฝึกฝนทักษะที่จำเป็นในการเป็นช่างฝีมือ ช่างเทคนิค หรือผู้ประกอบการวิชาชีพอื่น ๆ เพื่อเตรียมความพร้อมให้ผู้เรียนสามารถทำงานประจำหรือประกอบอาชีพอิสระด้วยทักษะที่จำเป็น เพียงพอและสอดคล้องกับบริบทของท้องถิ่น เป็นสถานศึกษาจัดครูสอนตรงตามเอกให้เพียงพอกับชั้นเรียน ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการจัดประสบการณ์ จัดสภาพแวดล้อมและได้มีการจัดหาอุปกรณ์และสื่อเทคโนโลยีการเรียนรู้ที่หลากหลายให้เพียงพอต่อความต้องการของผู้เรียน ความต้องการและความช่วยเหลือในด้านงบประมาณและการสนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนาครูให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนให้เพิ่มขึ้น จากการสัมภาษณ์เมื่อวันที่ 24 พฤศจิกายน พ.ศ. 2568 ฝ่ายบริหารกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนได้วางแผนดำเนินการและปฏิบัติอยู่เสมอ อย่างไรก็ตามโรงเรียนก็ยังประสบปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร คือการพัฒนาบุคลากรที่พบส่วนใหญ่จะเป็นการพัฒนาการอบรมแบบภาพรวมและไม่มีการจัดอบรมเฉพาะสาขาวิชาจึงต้องเข้าร่วมอบรมกับสถาบันการศึกษาอื่น ๆ รวมถึงการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอนที่ทันสมัย โดยมีเป้าหมายให้นักเรียนเป็นนักเรียนในศตวรรษที่ 21 ในกรณีที่มีการจัดอบรมในวันที่ตรงกับวันที่มีสอนจะส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของนักเรียนและครูผู้สอน การสัมภาษณ์และสำรวจข้อมูลจากผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม มุ่งเน้นการพัฒนาด้านขอบเขตหน้าที่ / งานเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ จึงเห็นได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นมีความสำคัญเป็นอย่างมาก ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมให้มีความพร้อมและสนับสนุนการเรียนของนักเรียน บุคลากร เพื่อให้เกิดผลสะท้อนของการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งจะสามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น ซึ่งก่อให้เกิด

⁷ สุพจน์ อินทวงศ์และคณะ, การจัดการทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Management (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก, 2566), 81.

ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน รวมไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของครูหรือบุคลากรในสถานศึกษา

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพื่อสร้างความพร้อมของบุคลากร สนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการภายในสถานศึกษา ผลลัพธ์จากการวิจัยนี้จะช่วยปรับปรุงแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิผลมากขึ้น ส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนและเพิ่มคุณภาพชีวิตของครูและบุคลากร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยและสามารถตอบปัญหาดังกล่าวได้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามสำหรับงานวิจัยไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐมอยู่ในระดับใด
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นอย่างไร

สมมติฐานการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการตรวจสอบข้อคำถามของการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของการวิจัยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง
2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นแบบพหุแนวทาง

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบข่ายทฤษฎีเชิงทฤษฎีของการวิจัยไว้เป็นกรอบของการศึกษาตามแนวคิดของลูเนนเบิร์กและออร์นสไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (input) มีกระบวนการ (transformation process) และผลผลิต (output) ซึ่งมีความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรและมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม (external environment) และการใช้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาซึ่งในระบบการจัดการศึกษานั้น ปัจจัยนำเข้า (input) ได้แก่ บุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการไม่ใช่องค์ประกอบทางการศึกษาแต่สามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพการศึกษา ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ สังคมและภูมิศาสตร์ ปัจจัยนำเข้าในระบบการศึกษา ได้แก่ นโยบายทางการศึกษา ผู้บริหาร งบประมาณ และวัสดุ อุปกรณ์ จะถูกแปรเปลี่ยนโดยกระบวนการขององค์กรซึ่งได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาบุคลากร การเรียนการสอน การนิเทศ เพื่อให้ได้ผลผลิต คือ การจัดการศึกษาเกิดคุณภาพ

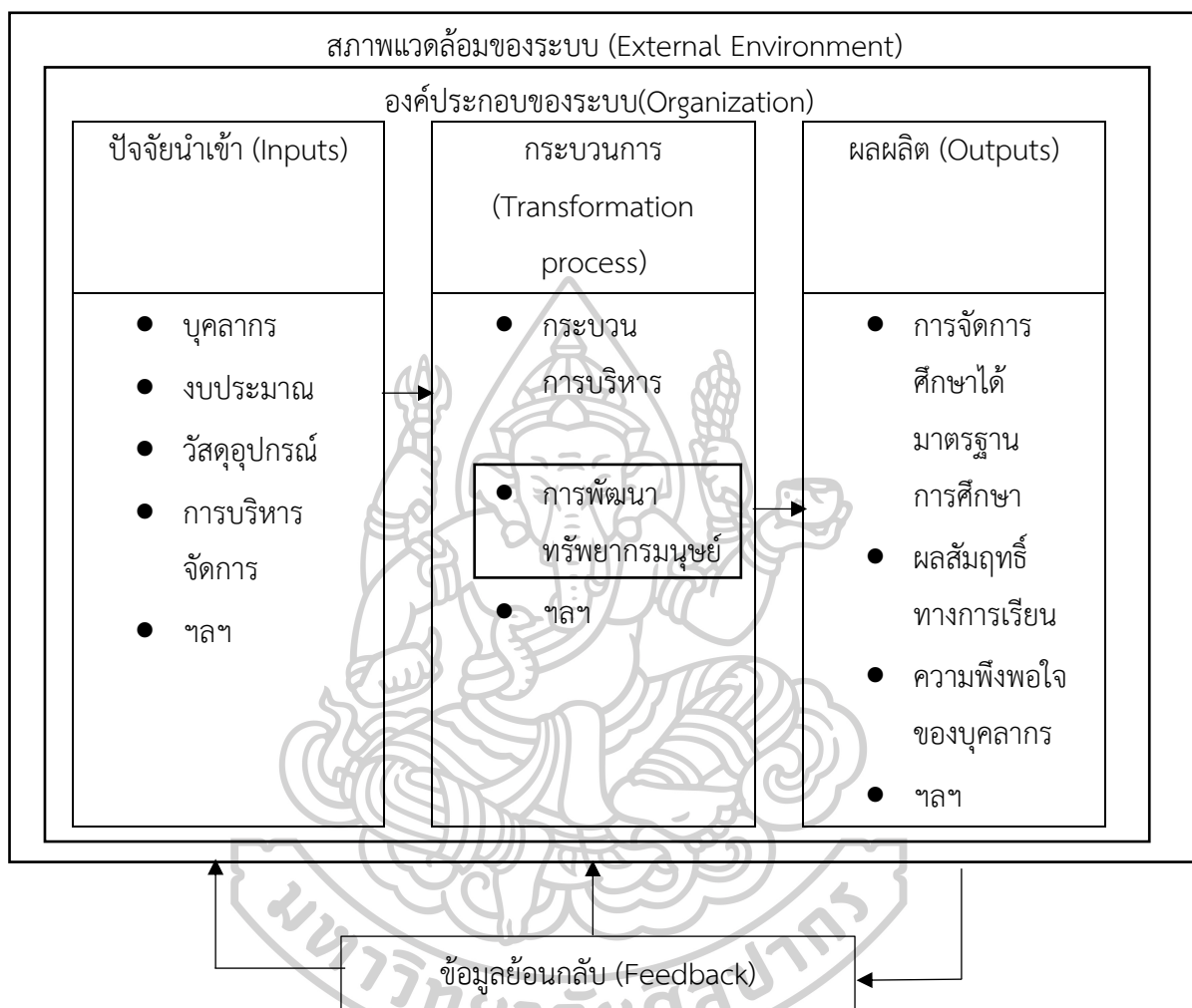
ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษามีนักทฤษฎีได้กล่าวหลายท่าน ดังนี้ กิลลี, เอ็กแลนด์ และ กิลลี (Gilley, Eggland and Giley) ได้เสนอองค์ประกอบของ HRD ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)⁸ โนลว์, ฮอลตันและสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Development) และ 3) การพัฒนาอาชีพ (Career Development)⁹ จากแนวคิดและทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยสามารถนำแนวคิดเชิงระบบมาเป็นขอบข่ายเชิงอ้างอิงของการวิจัย ดังปรากฏในแผนภูมิที่ 1 แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ 1) ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) 2) ขอบเขต บุคลากร (People Domain) 3) ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) และ 4) ขอบเขตหน้าที่/งาน (Work Tasks Domain)¹⁰ Development) 2) การพัฒนาองค์กร

⁸ Gilley, J. W., Eggland, S. A. and Gilley, A. M., **Principles of Human Resource Development**, 2nd ed. (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 2002)

⁹ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

¹⁰ Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6 th ed. (U.S.A.: South - Western, 2012), 108.

(Organization Development) และ 3) การพัฒนาอาชีพ Development) 2) การพัฒนาองค์กร (Organization



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan C. Ornstein., **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Cengage Learning, 2012), 20 - 22.

: M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310 - 317.

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยความคิดเห็นของบุคลากรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ซึ่งวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของโนลส์, สวอนสันและ ฮอลตัน (Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III) เป็นตัวแปรตาม ประกอบด้วย องค์ประกอบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) 4) ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน (Work Tasks) ดังภาพแผนภูมิที่ 2

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
1. ขอบเขตส่วนบุคคล 2. ขอบเขตบุคลากร 3. ขอบเขตองค์กร 4. ขอบเขตงานและหน้าที่

แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310 - 317.

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยนี้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการและวิธีการที่ใช้ในการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติของบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยการพัฒนาจะครอบคลุมทั้งระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ ในระดับบุคคลจะเน้นการพัฒนาทักษะ ความรู้ และสมรรถนะเฉพาะด้านของครูและบุคลากร ผ่านการอบรมเฉพาะสาขาวิชา การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเอง ในระดับกลุ่มหรือทีมงานจะมุ่งพัฒนาความร่วมมือ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

ขณะที่ระดับองค์การจะเน้นการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ โครงสร้างองค์กร นโยบาย และระบบสนับสนุน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงานอย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรและความสำเร็จขององค์กร ส่งผลให้ครูและบุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนการเรียนการสอนของนักเรียน และสร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนต่อองค์กร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสิทธิภาพ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น ประกอบด้วยขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) เป็นการพัฒนาจะขยายสู่ระดับกลุ่มหรือทีมงาน โดยมุ่งสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจและความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มพูนศักยภาพของทีมและผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร เป็นการพัฒนานั้นที่ตัวบุคคลเป็นสำคัญ โดยมุ่งเสริมสร้างความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะทาง รวมถึงปลูกฝังทัศนคติที่ดีต่อการทำงานและองค์กรเพื่อให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และสามารถสร้างผลงานได้อย่างมีคุณภาพ ขอบเขตบุคลากร (People) เป็นการพัฒนาจะขยายสู่ระดับกลุ่มหรือทีมงานโดยมุ่งสร้างความร่วมมือ ความเข้าใจและความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้และการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มพูนศักยภาพของทีมและผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร ขอบเขตองค์กร (Organization) เป็นการพัฒนามุ่งสร้างระบบและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ เช่น การจัดระบบบริหารผลการปฏิบัติงานที่โปร่งใส การสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการสนับสนุนภาวะผู้นำเพื่อให้บุคลากรทุกระดับสามารถพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเติบโต และขอบเขตหน้าที่ / งาน (Work Tasks) เป็นการพัฒนามุ่งเน้นที่กระบวนการทำงานโดยปรับปรุงขั้นตอนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ นำเทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุนการทำงานและออกแบบงานให้สอดคล้องกับความสามารถของบุคลากร เพื่อให้เกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อตัวบุคคลและองค์กร

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม หมายถึง สถาบันการศึกษาสังกัดเทศบาลนครนครปฐม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ในจังหวัดนครปฐม เปิดสอนหลักสูตรระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเทคนิคที่จำเป็นต่อการประกอบอาชีพและวิชาชีพ

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างกว้างขวางเกี่ยวกับองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม” ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ วรรณกรรม ที่เกี่ยวข้องทั้งหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงไปสู่การกำหนดตัวแปร ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นต่าง ๆ ตามลำดับดังต่อไปนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน จนกระทั่งอนาคต ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารงานในองค์กรก็คือ การหาวิธีที่จะนำทรัพยากรบุคคลในองค์กรมาพัฒนาให้ได้รับความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ “คน” เป็นที่ยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นปัจจัยชี้ขาดทุกกรณี ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารงานในองค์กรจึงพยายามที่จะสรรหาคนดี มีความรู้ ความสามารถและมีประสบการณ์เข้ามาร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่แล้ว ผู้บริหารก็ต้องการที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ในสภาพสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกขณะ เช่น ทางด้านสังคม การเพิ่มขึ้นของประชากร ทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ ที่สังเกตได้จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรกล ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานสูงมากกว่าคนหลายเท่า ดังนั้นผู้ที่นำเทคโนโลยีดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในระบบการทำงานของเทคโนโลยีเหล่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรไม่ว่าจะกระทำในรูปแบบใดก็ตาม และการพัฒนาส่วนอื่นที่เป็นโครงสร้างการทำงานและเทคโนโลยีจะไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลยหาก ขาดการพัฒนาคนในส่วนนี้

ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นภารกิจหลักขององค์กร เพราะการพัฒนาเป็นการกระทำให้คนที่มีคุณภาพมากขึ้น เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทศนคติ และวิธีการในการทำงานที่จะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้หลากหลายทัศนะและแนวคิดที่ต่างกัันดังนี้โดยมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

จูเซียส (Jucius) ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่จะช่วยเพิ่มพูนความถนัด(aptitude) ความชำนาญ (skill) ความสามารถ (ability) ของบุคคลในองค์กรให้ปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นและสามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น¹¹

ไวท์ฮิลล์ (Whitehill) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมให้เหมาะสมกับงานโดยให้ความรู้ความเข้าใจสามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมและงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี¹²

ลิม, เวอเนอร์ และ เดอซิมงค์ (Lim, Werner and DeSimone) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นชุดกิจกรรมที่เป็นระบบและวางแผนซึ่งออกแบบโดยองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ทักษะที่จำเป็นในที่ทำงานและประสิทธิภาพของการทำงาน ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความพึงพอใจของผู้คน ทั้งนี้กิจกรรมที่เกิดขึ้นต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงผลของการปฏิบัติงาน รวมถึงแผนการและกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹³

เรย์มอนด์ (Raymond) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะของการพัฒนาและการฝึกอบรมว่า เป็นความมุ่งหมายขององค์กรที่จะนำเรื่องของการฝึกอบรมมาเป็น

¹¹ Michael J. Jucius, **Personal management**, 6th ed. (Homewood: Richard Darwin, Inc, 1971), 243.

¹² Arther M. Whitehill, **Personal Relations** (New York: McGraw-Hill Book company, 1965), 243.

¹³ 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.

เครื่องมือในการประเมินการทำงาน ทั้งนี้เพื่อที่จะทำให้ให้คนในองค์กรเกิดความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม ซึ่งถือเป็นจุดสำคัญในการประเมินความสำเร็จของงานและเป้าหมายของตัวบุคคล¹⁴

ดีไซมอน (DeSimone) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรเป็นกิจกรรมที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นแก่นสาระสำคัญของความพยายามทั้งปวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้าทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงาน มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล¹⁵

ดีลาฮาเย (Delahaye) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนที่แยกไม่ออกจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์และยังเกี่ยวข้องกับการบริหารความหลากหลาย การสร้างความรู้ใหม่ ๆ การบริหารสมัยใหม่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ การสร้างหุ้นส่วน การเรียนรู้และการเรียนรู้ในงาน¹⁶

กิลลีย์ เอ็กแลนด์ และ เมย์คูนิช (Gilley, Egglend, And Maycunich) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่เป็นไป เพื่อการเรียนรู้การเพิ่มผลงาน และการเปลี่ยนแปลงของมนุษย์โดยผ่านกิจกรรมความคิดริเริ่มและกิจกรรมทางการบริหาร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในงาน ศักยภาพในคน รวมทั้งความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและการปรับตัว¹⁷

¹⁴ Raymond B, Cattel, “A Trait Factor - Analytic Approach to Personality” **Thery Assessment and Research** (New York: McGraw-Hill, 1999), 3 - 4.

¹⁵ Randy L. DeSimone, Jon M. Werner, David M. Harris, **Human Resource Development, 3rd ed.** (Fort Worth, Texas.: Harcourt College Pub., 2002), 10.

¹⁶ Brian L. Delahaye, **Human Resource Development: Principles and Practice** (Milton: John Wiley & Sona Australia Ltd., 2000), 12 - 18.

¹⁷ Gilley, J. W., England, S. A. and Maycunich, A. M., **Principle of Human Resource Development** (M.A.: Perseus, 2002), 70.

เดรสเลอร์ (Dessler) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการจัดเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา เพื่อให้แน่ใจว่าคนในองค์กรมีความรู้และทักษะตามที่ต้องการ เพื่อความสำเร็จในการทำงาน¹⁸

แมททิส และ แจ็คสัน (Mathis and Jackson) ได้กล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นการพัฒนาพนักงานโดยการปรับปรุงและเพิ่มความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในปัจจุบัน เพื่อให้สามารถจัดการกับงานที่หลากหลาย ซึ่งการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อทั้งองค์กร ทั้งยังเพิ่มความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้¹⁹

เอกสิทธิ์ สนามทอง กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติและเกิดพฤติกรรมทางบวกโดยผ่านการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม²⁰

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำเพื่อการปรับปรุง (Improve) และการเปลี่ยนแปลง (Change) มนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานอย่างปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่าย และทรัพยากรพร้อมกับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคไป ในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน²¹

¹⁸ Gary Dessler, **A Framework for Human Resource Management**, 7th (New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2013), 85 - 88.

¹⁹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, **Human Resource Management**, 4th ed. (Ohio: Thomson Learning TM, 2007), 18.

²⁰ เอกสิทธิ์ สนามทอง, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 9.

²¹ โชติชวัล พุทธิกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development** (กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 17.

ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเต็ม ความสามารถ โดยใช้วิธีการกลยุทธ์และทักษะ เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและมีประสิทธิภาพ โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ยิ่งขึ้น รวมถึงการมีทัศนคติที่ดีต่ออำนาจหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบ อันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นในปัจจุบัน และในอนาคต²²

สมิตร สุวรรณ กล่าวว่า นักวิชาการของไทยผู้เขียนหนังสือด้านการบริหารงานบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ใช้คำอื่น ๆ ที่ให้ความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การพัฒนาบุคคล การพัฒนาบุคลากร การพัฒนากำลังคน การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นต้น รวมถึงคำอื่น ๆ ที่มีความหมายใกล้เคียงกัน คำเหล่านี้เป็นมุมมองความคิดของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กรหรือเป็นเรื่องทางโลก ซึ่งทางพุทธศาสนาใช้คำว่าพัฒนามนุษย์หรือการพัฒนาคน เป็นการพัฒนาระดับบุคคล ทั้งในด้านพฤติกรรม จิตใจและความคิดหรือเรียกอีกนัยหนึ่งว่าพัฒนาปัญญา เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาดีแล้วย่อมจะเป็นสมาชิกที่ดีของหน่วยงาน ประเทศและโลกมนุษย์²³

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความหมายแคบ หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับองค์กร²⁴

²² ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักพุทธวิธี. วารสาร มจร การพัฒนาสังคม, ปีที่ 2 ฉบับที่ 3: 49-59.

²³ สมิตร สุวรรณ, กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 1 มกราคม 2567. เข้าถึงได้จาก https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr_es/kukr/search_detail/result/20014167.

²⁴ ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ 4, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2563), 19.

สรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง กระบวนการส่งเสริม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนเจตคติและพฤติกรรมของบุคคลให้ดีขึ้น ประกอบด้วย ขอบเขตส่วนบุคคล ขอบเขตบุคลากร ขอบเขตองค์กร ขอบเขตหน้าที่ / งาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและส่งผลสำเร็จต่อตัวบุคคลและองค์กร

ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

บุคลากรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรหรือหน่วยงานมีความก้าวหน้า ถ้าผู้บริหารงานขององค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่เสมอก็จะสามารถเชื่อว่าองค์กรหรือหน่วยงานนั้นจะต้องมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปรับปรุงของตัวบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ยังทำให้บุคคลมีกระตือรือร้นหรือมีความตื่นตัวต่อสิ่งต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเสมอ ดังนั้นประโยชน์ที่จะได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร ได้มีนักการศึกษากล่าวไว้หลายท่านดังนี้

ธีระเดช รวิมงคล ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทที่สำคัญ คือ

1. บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร หรือองค์การในการเพิ่มและเสริมความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพปฏิบัติงานขององค์การ
2. บทบาทในการลดความสูญเสียต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต ที่อาจจะเกิดขึ้น
3. บทบาทในการทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสาน งานระหว่างหน่วย การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาร่วมกันแล้ว ก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น
4. บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาได้ ระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์การไม่ว่าจะเป็น การปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่างๆ ในองค์การ หรือแม้แต่การพัฒนาองค์การ จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามที่องค์การต้องการ
5. บทบาทอื่น ๆ ตามความต้องการ เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น²⁵

²⁵ ธีระเดช รวิมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 12 - 13.

ศิริพร แยมินิล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความเกี่ยวข้องในระบบการผลิต โดยจะอ้างรูปแบบ Swanson และ Holton ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Foundations of HRD ว่า เป้าหมายในการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือการสร้างเสริมความสำเร็จ ทั้งในช่วงของปัจเจกและองค์การใน 2 มิติ คือ 1) มิติการเรียนรู้ (Learning) และ 2) มิติการปฏิบัติงาน (Performance) โดยมีมิติการเรียนรู้นั้น เป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ครอบคลุมการเรียนรู้และระดับปัจเจกบุคคลในระดับองค์การ ซึ่งระดับการเรียนรู้ระดับปัจเจกบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและศักยภาพของบุคคล ส่วนการเรียนรู้ระดับองค์การ คือผลของการเรียนรู้ในองค์กรสำหรับมิติ ผลการปฏิบัติงานเป็นการเสริมสร้างผลในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ทำให้เกิดผลลัพธ์หรือผลสำเร็จของคนในองค์กร²⁶

นฤมล มนมีน กงกุล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กรได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผูกพันและพึงพอใจในการทำงานเกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินงานที่ดีมีประสิทธิภาพ
2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลงานที่เป็นเลิศทั้งทางด้านบริการและการผลิตสินค้า องค์กรย่อมมีความเจริญก้าวหน้า มีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี
3. ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์การซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ย่อมจะส่งผลไปถึงสังคมโดยรวมด้วย
4. ช่วยในการพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เนื่องจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเป็นงานที่ต้องประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อแสวงหาแนวทางให้บุคคลที่มีความเหมาะสมเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรซึ่งจะส่งผลให้องค์กรเกิดความเติบโต
5. ช่วยให้กิจกรรมด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน เพื่อป้องกันการขาดแคลนบุคลากรในงานประเภทต่าง ๆ และสอดคล้องกับการวางแผน²⁷

ธีระเดช รวิมงคล ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีบทบาทที่สำคัญคือ 1) บทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร หรือองค์การในการเพิ่มและเสริมความรู้

²⁶ ศิริพร แยมินิล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน (Sustainable Human Resource Development) (กรุงเทพฯ: DPU cool print มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์, 2563), 19.

²⁷ นฤมล มนมีน กงกุล, ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://www.gotoknow.org/posts/228729>

ความชำนาญ ความสามารถ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นและก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ ปฏิบัติงานขององค์กร 2) บทบาทในการลดความสูญเสียต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นความสูญเสียด้านวัตถุดิบ เวลา ทรัพย์สิน ชีวิต ที่อาจจะเกิดขึ้น³⁾ บทบาทในการทำงาน แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาที่เกิดจากการประสาน งานระหว่างหน่วย การประสานงานกับเพื่อนร่วมงานหรือปัญหาที่เกิดจากการปฏิบัติงานซึ่งถ้าได้มีการพัฒนาร่วมกันแล้วก็จะสามารถลดและแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น 4) บทบาทในการปรับปรุงและพัฒนาได้ ระบบงานให้กับบุคลากร หน่วยงาน และองค์กร ไม่ว่าจะเป็นการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน การพัฒนาระบบต่าง ๆ ในองค์กรหรือแม้แต่การพัฒนาองค์กร จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ ให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามที่องค์กรต้องการ 5) บทบาทอื่น ๆ ตามความต้องการ เช่น บทบาทในการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรบทบาทในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร เป็นต้น²⁸

ความมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การที่องค์กรจะดำเนินการจัดการกิจกรรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ย่อมมีวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนและยังมีความสำคัญเพื่อที่จะนำมาสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นี้มีนักวิชาการได้แสดงทัศนคติของการกำหนดจุดมุ่งหมายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ ดังนี้

ดวงเดือน จันทรเจริญ ได้แสดงทัศนะของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาศักยภาพบุคคล เป็นการถ่ายทอดความรู้ ทักษะให้กับพนักงานใหม่ที่มาปฏิบัติงาน ให้ทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและกฎระเบียบต่างๆในองค์กรและยังช่วยเสริมสร้างพนักงานเก่าที่ขาดความรู้และทักษะใหม่ ๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
2. การพัฒนาทักษะ เป็นฝึกอบรม เพื่อให้พนักงานในแต่ละระดับได้มีความรู้ความสามารถมากพอที่จะเลื่อนตำแหน่งสูงกว่าตำแหน่งเดิมที่ปฏิบัติอยู่

²⁸ อีระเดช รุ่งมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 12 - 13.

3. การเสริมสร้างความรู้ การมีทัศนคติ ทักษะ ต่อองค์กร ต่องานที่ปฏิบัติและความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต²⁹

เอกสิทธิ์ สนามทอง ได้แสดงทัศนะของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าการพัฒนามนุษย์นั้นจะมุ่งเน้นในการส่งเสริมสมรรถนะที่สำคัญต่างๆให้กับบุคคล เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ทักษะให้สามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีการพัฒนาในทางปฏิบัติที่เรียกว่า “KUSAB” โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความรู้ (Knowledge) โดยการสร้างพื้นฐานความรู้ในแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ในการทำงานให้กับบุคลากรเพื่อไปประยุกต์ใช้ในงานที่ตนรับผิดชอบ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความเข้าใจ (Understanding) โดยการสร้างพื้นฐานเข้าใจในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมทักษะ (Skill) โดยการเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงานตลอดจนเกิดความชำนาญคล่องแคล่วและสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้อง

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างปรับเปลี่ยนทัศนคติ (Attitude) โดยการสร้างให้บุคลากรเกิดทัศนคติ เจตคติที่ดีจากการทำงานกับองค์กรและเพื่อปรับเปลี่ยนทัศนคติเจตคติที่ไม่ดีจากการทำงานที่เกิดขึ้นกับบุคลากรให้เกิดมุมมองใหม่ แนวคิด ความเชื่อใหม่ ๆ ในทางที่ดีเพื่อความสำเร็จขององค์กร

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ดี (Behavior) โดยการมุ่งเน้นที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานในทิศทางที่ดีขึ้น โดยการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร เช่น การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ความสำนึกในหน้าที่ การคำนึงถึงผู้อื่นและการให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างๆขององค์กร เป็นต้น³⁰

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการพัฒนามนุษย์ว่า

1. เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพมีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด

²⁹ ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560), 10.

³⁰ เอกสิทธิ์ สนามทอง, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 11.

2. เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎีและแนวทางปฏิบัติ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่

3. เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต

4. เพื่อสร้างความเข้าใจ การสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานได้ดีขึ้น³¹

พรชัย เจตามาน กล่าวว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรว่ามีวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็นลักษณะต่าง ๆ ได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

- 1.1 เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 เพื่อสร้าง กำลังใจ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
- 1.3 เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 1.4 เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากรได้
- 1.5 เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า

2. วัตถุประสงค์ขององค์กร

2.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญ ทัศนคติ และความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น

2.2 เพื่อสอนแนะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน

2.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด

2.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน

2.5 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

2.6 เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

3. วัตถุประสงค์ของบุคลากร

³¹ นพพงษ์ บุญจิตราดุล, การพัฒนาบุคลากร, เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc>

- 3.1 เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสดำเนินการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- 3.2 เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 3.3 เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- 3.4 เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- 3.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- 3.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- 3.7 เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์การที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้นจะสามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- 3.8 เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน³²

ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไปสู่ความสำเร็จขององค์กร กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ดำเนินการตามเป้าหมายก็จะทำให้บุคลากรมีศักยภาพและสมรรถนะที่สูงขึ้น ซึ่งจะประกอบไปด้วย ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะต่าง ๆ และความสามารถของแต่ละบุคคลมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรต่อไป

ประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ธเนศร์ตรี รัตนเรืองยศ ได้จำแนกประเภทการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือการพัฒนาแบบเป็นทางการ และแบบไม่เป็นทางการ ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบเป็นทางการ (Formal HRD) หมายถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์จัดขึ้นเพื่ออบรมให้ความรู้พนักงาน เช่น เทรนนิ่งต่าง ๆ การอบรม การสัมมนา เราจะได้พบเรื่องการประชุมเกี่ยวกับทางด้านกฎหมายและเรื่องการปฏิบัติตามเกณฑ์กฎระเบียบบริษัท (Compliance Training)

³² พรชัย เจดามาน, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 11 กรกฎาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบไม่เป็นทางการ (Informal HRD) หมายถึงการโค้ชซึ่งต่าง ๆ การสอนงานโดยหัวหน้าหรือพนักงานที่มีประสบการณ์ หรือการจ้างผู้อบรมภายนอกเข้ามาให้ความรู้ ซึ่งส่วนนี้ถึงแม้ฝ่ายบุคคลอาจจะไม่ได้มีส่วนร่วมโดยตรง แต่ก็อาจจะช่วยในการดำเนินงานได้³³

จิตติมา อัครธิพิงศ์ได้จำแนกประเภทของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 7 ประเภท มีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นกิจกรรมการแนะนำบุคลากรขององค์กรที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ให้รู้จักโครงสร้าง ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน เพื่อช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับงานและกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้โดยให้ข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงาน มาตรฐาน ค่านิยม และรูปแบบพฤติกรรมตามความคาดหวังขององค์กร

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา (Education) เป็นการจัดให้บุคลากรได้มีการเรียนรู้เพื่อมุ่งงานในอนาคต การศึกษาจึงสัมพันธ์กับการพัฒนาอาชีพและเป็นสิ่งที่ริเริ่มโดยบุคคลเพื่อให้ได้พื้นฐานที่จำเป็นในงาน การศึกษาเพื่อเพิ่มการเป็นวิชาชีพ และการศึกษาต่อเนื่องทรัพยากรมนุษย์โดยการให้การศึกษาอาจทำได้โดยการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาเพิ่มเติมจากการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย การที่องค์กรใดจะให้อีกาสทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาโดยการศึกษาได้มากน้อยเพียงใด หรือโดยระบบใดขึ้นอยู่กับนโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรแต่ละองค์กรโดยการศึกษาจะต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรจึงจะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการฝึกอบรม (Training) เป็นวิธีการที่ใช้ได้กับการพัฒนาบุคลากรทั่วไป ๆ บางเรื่องเน้นเพื่อให้บุคลากรที่เข้ามาใหม่ได้ใช้ความรู้ทดลองปฏิบัติงานจริงความสามารถ และใช้การฝึกอบรมยกระดับความสามารถของบุคลากรซึ่งประกอบด้วย ความรู้ในเชิงการจัดการความสามารถในการแก้ปัญหาและความรับผิดชอบต่อนหน้าที่ เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างหลากหลาย มีความพร้อมในการพัฒนาวิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อสร้างสรรค์ผลงานให้องค์กรมากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นอย่างมีระบบเพื่อให้มีการเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น นำไปสู่การเพิ่มผลและก่อให้เกิดผลสำเร็จบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนั้นการฝึกอบรมยังเป็นสิ่งเสริมสร้าง

³³ ธเนศร์ตรี รัตนเรืองยศ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development). เข้าถึงเมื่อวันที่ 16 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ Thai Winner: <https://thaiwinner.com/what-is-hrd/>

ทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพิ่มประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

4. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาปัจเจกบุคคล (Individual Development) เป็นการพัฒนาที่มุ่งให้ประสบการณ์การเรียนรู้แก่ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นรายบุคคล ทรัพยากรมนุษย์แต่ละรายมีความสามารถไปในทิศทางตามการเปลี่ยนแปลงขององค์กรได้ เป็นการพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมให้กับองค์กร เป็นการลงทุนระยะยาวที่มีความเสี่ยงสูง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษาและการฝึกอบรมเพราะการพัฒนาการเรียนรู้จะเน้นที่บุคคลซึ่งการยากที่จะเห็นได้ว่าบุคคลที่ได้รับการพัฒนาจะเรียนรู้ได้ บางรายอาจไม่สามารถเรียนรู้จะทำให้องค์กรต้องเสียเวลาเสียทรัพยากรและเสียโอกาสได้ การพัฒนาขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้นำในการพัฒนาการเรียนรู้ให้กับบุคคล การพัฒนาประเภทปัจเจกบุคคล จะเป็นการพัฒนาที่องค์กรเป็นผู้ดำเนินการเพื่อให้บุคลากรเกิดความมั่นใจ และช่วยให้เกิดสิ่งใหม่กับองค์กรโดยเป็นการเพิ่มโอกาสให้กับแต่ละบุคคลในองค์กรได้เติบโต ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น มีความคิดสร้างสรรค์ได้รับประสบการณ์และความรู้จากการกระทำมีรูปแบบหลากหลายงาน ที่ทำให้ผู้ต้องการพัฒนาตนเองสามารถเรียนรู้ได้

5. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาลายอาชีพ (Career Development) มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคติของ บุคลากรให้ดำเนินไปตามที่องค์กรต้องการ ช่วยให้บุคลากรเติบโตก้าวหน้าในอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการแสดงให้เห็นบุคลากรมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าของอาชีพผลประโยชน์ตอบแทนที่พึงจะได้รับจากการปฏิบัติงาน โอกาสที่จะได้เพิ่มพูนความรู้ได้รับประสบการณ์อย่างต่อเนื่องเปลี่ยนแปลงสถานภาพของบุคลากรในลักษณะของการสร้างความก้าวหน้างานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ให้สูงขึ้น การพัฒนาลายอาชีพเป็นกิจกรรมสองด้าน คือ ด้านองค์กรและด้านตัวบุคคล การพัฒนาลายอาชีพด้านองค์กรจะเน้นที่งานและการสร้างสายอาชีพเพื่อให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในการทำงานซึ่งเป็นเส้นทางที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ส่วนการอาชีพด้านบุคคลจะเน้นที่ความพัฒนาลายอาชีพต้องการของบุคคลมากกว่าองค์กร ซึ่งแต่ละบุคคลต้องวางแผนอาชีพของตนเอง

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาองค์กร (Organization Development) การพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่มีความต่อเนื่องมาจาก การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการศึกษา การฝึกอบรมการพัฒนาปัจเจกบุคคล และการพัฒนาลายอาชีพ การพัฒนาองค์กรจึงมุ่งที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรทั้งอย่างเป็นระบบ การพัฒนาองค์กรต้องอาศัยกระบวนการการเรียนรู้จากประสบการณ์ เน้นการกำหนดเป้าหมายและแผนปฏิบัติการที่มุ่งเปลี่ยนพฤติกรรม ทักษะคติของบุคคลในกลุ่มการปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเจริญเติบโตของบุคลากรในด้านอาชีพและในองค์กร การพัฒนาองค์กรต้องมีการวางแผนระยะยาวและต่อเนื่องเพื่อ

แก้ปัญหาบุคลากรและองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเทคโนโลยี วัฒนธรรมองค์กร ระบบวิธีการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงมาใช้ในการพัฒนาองค์กร คือ การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ในองค์กร ซึ่งต้องมีการปรับตัวให้ สภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการพัฒนาตนเอง (Self-Development) เป็นการพัฒนาตนเองประกอบด้วยการพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้กับตนเอง และการพัฒนาจิตใจให้เป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีต่อตนเององค์กรและผู้อื่น เป็นผู้ที่มีศีลธรรมคุณธรรม จริยธรรมและปฏิบัติงานโดยยึดหลักจรรยาบรรณของวิชาชีพ ดำเนินงานด้วยความเป็นสุขทั้งกายและใจ³⁴

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีเกิดความต้องการกระหน่ำในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร

เอกสิทธิ์ สนามทอง ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กล่าวคือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรเพราะความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กรขึ้นอยู่กับ “ทรัพยากรมนุษย์” ในองค์กรที่เป็นผู้ขับเคลื่อนในองค์กรให้ประสบความสำเร็จ หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะความสามารถและทัศนคติที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานแล้ว ก้าวไปสู่องค์กรที่เลิศในทุก ๆ ด้าน ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มพูนปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถและทัศนคติของบุคลากรให้พร้อมที่จะก้าวข้ามอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งประเด็นสำคัญของประโยชน์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถสรุปได้ดังนี้

1. คน คือ สินทรัพย์ที่มีค่าขององค์กรและองค์กรสามารถใช้ศักยภาพของปัจเจกบุคคลให้ได้ประโยชน์สูงสุด
2. สมรรถนะภาพของบุคคลสามารถพัฒนาได้ ดังนั้นองค์กรต้องสนับสนุนการส่งเสริมให้บุคลากรให้ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ๆ ให้กับบุคลากรทำให้เกิดความก้าวหน้าในสายงาน

³⁴ จิตติมา อัครธิตติ, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development”

เอกสารประกอบการสอน: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://url-shortener.me/1WLO>

4. ปรัชญาของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความเจริญงอกงามในองค์กรและการช่วยเพิ่มพูนมาตรฐานการทำงานให้กับองค์กรและส่งผลองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจมากขึ้น

5. นโยบายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เน้นความสัมพันธ์ของบุคลากรเป็นศูนย์กลางที่จะช่วยให้บุคลากรรักในการทำงานมากขึ้น เนื่องจากเห็นคุณค่าประโยชน์ รวมถึงการพัฒนาในการทำงานและสร้างคุณค่าให้กับบุคลากรตลอดจนที่ทำได้ดียิ่งขึ้น

6. การพัฒนาทักษะตลอดจนองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้าในสายงานและสามารถค้นพบแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี สร้างความมุ่งมั่นในการทำงานให้กับทีม รวมถึงช่วยให้ระบบการทำงานแบบองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

8. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีได้เป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งการพัฒนาศักยภาพ และช่วยสร้างเป้าหมายที่ดีให้กับองค์กร เพื่อผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ

9. การสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงบทบาทหน้าที่ของการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

10. การช่วยให้องค์กรสามารถเก็บข้อมูลที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากร ตลอดจนการพัฒนางานในรูปแบบต่าง ๆ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาบุคลากรในอนาคตได้³⁵

ธีระเดช รุ่งมงคล ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน มีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุการทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น ทำให้โอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้ ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยลดภาระในการปกครองดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน และทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ

3. ประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

³⁵ เอกสิทธิ์ สนามทอง, **หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: สำนักงานพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2564), 12 - 13.

เพื่อความเจริญในหน้าที่การงานและช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ³⁶

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

คำศัพท์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development” เพิ่งมีการใช้อย่างแพร่หลายในศตวรรษที่ 1980 แต่จริง ๆ แล้วการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประวัติยาวนานมาก ซึ่งในส่วนนี้จะอธิบายถึงแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ออกเป็น 2 ส่วนหลัก คือ 1) ในต่างประเทศ โดยเน้นที่ประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก 2) ในประเทศไทย

1. พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในต่างประเทศนี้จะเน้นที่การพัฒนาการในประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นหลัก เนื่องจากแนวคิดนี้กำเนิดขึ้นในประเทศอเมริกาก่อนที่จะแพร่หลายไปยังทวีปยุโรปหรือประเทศอื่น ๆ โดยที่สามารถสรุปพัฒนาการคร่าว ๆ ของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้

แม้ว่าแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีมานานมาก แต่แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรอย่างเป็นทางการ สามารถสืบค้นไปถึงช่วงศตวรรษที่ 18 ที่ช่างฝีมือต่าง ๆ เช่น ช่างทำรองเท้า ช่างทำเฟอร์นิเจอร์ และช่างตัดเสื้อ มีลูกค้าจำนวนมากทำให้ต้องการผู้ช่วยมาปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม เนื่องจากในสมัยนั้นไม่มีโรงเรียนหรือสถาบันฝึกหัดช่างฝีมือเหล่านี้ ทำให้ช่างฝีมือต้องหาและฝึกฝนผู้ช่วยเอง โดยที่ผู้ช่วยเหล่านี้มักถูกเรียกว่า ผู้ฝึกงาน (Apprentices) เพราะจะต้องเรียนรู้และฝึกฝนกับช่างฝีมือโดยตรง ซึ่งระบบนี้เรียกว่าการฝึกปฏิบัติงาน (Apprenticeship Training Programs) ผู้ฝึกงานเหล่านี้มักไม่ได้รับค่าตอบแทนหรือได้รับเพียงเล็กน้อยระหว่างที่เรียนรู้และฝึกฝนทักษะของตนเองเพราะถือว่าเป็นโอกาสในการเรียนรู้จากช่างผู้เชี่ยวชาญ ในขณะที่ช่างผู้เชี่ยวชาญเองก็ได้รับแรงงานช่วยเหลือในกิจการของตนเองเป็นการตอบแทนด้วยเช่นกัน เมื่อผู้ฝึกงานพวกนี้มีความรู้ความสามารถในด้านนั้นเพียงพอแล้วก็จะแยกตัวออกไปเปิดกิจการเป็นของตนเองต่อไป

จากแนวคิดการพัฒนาแรงงานก็เป็นระบบมากขึ้น เมื่อมีการเปิดสถาบันอาชีวศึกษา (Vocational Education Programs) ซึ่งในประเทศสหรัฐอเมริกานั้นเอง แนวคิดของโรงเรียนอาชีวศึกษาในช่วงแรก คือ ช่วง ค.ศ. 1809 เป็นไปเพื่อแก้ปัญหาสังคม เพราะมุ่งแก้ปัญหาเยาวชนที่ไม่

³⁶ ชีระเดช รั้วมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 10 - 11.

มีการศึกษา ไม่มีงานทำ หรือแม้กระทั่งมีประวัติอาชญากรรมให้มีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการระดับที่สามารถหางานทำได้ เพื่อไม่ให้มีปัญหาสังคม จากนั้นเมื่อเข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (Industrial Revolution) ช่วงปลายทศวรรษ 1800 ทำให้เกิดความต้องการช่างเครื่องและวิศวกรที่มีความรู้ความสามารถเพิ่มมากขึ้น ซึ่งสถาบันอาชีวศึกษาไม่สามารถผลิตคนเหล่านี้ได้เพียงพอ จึงเกิดเป็นปรากฏการณ์โรงเรียนโรงงาน (Factory School) เพื่อเป็นแหล่งฝึกฝนพนักงานของโรงงานต่าง ๆ เช่น ที่ Hoe and Company ซึ่งเปิดเป็นโรงเรียนโรงงานแห่งแรก เมื่อ ค.ศ. 1872 จากนั้นก็มีโรงงานอื่น ๆ ทยอยเปิดโรงเรียนโรงงานของตัวเอง เช่น Westinghouse, General Electric และ Ford ซึ่งโรงเรียนโรงงานเหล่านี้จะใช้ระยะเวลาในการฝึกฝนค่อนข้างสั้น และมุ่งเน้นเฉพาะทักษะที่จำเป็นต้องใช้ภายในโรงงานของตนเองเท่านั้น

เมื่อภาคอุตสาหกรรมขยายตัวเพิ่มมากขึ้นก็เกิดปัญหาการขาดแรงงาน ทำให้แรงงานไม่ได้รับความเป็นธรรม จนเกิดเป็นแนวคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations Movement) เช่น การทดลองของฮาวธอร์น (Hawthorne Experiment) ที่เรียกร้องให้ใส่ใจสภาพการทำงาน รวมถึงการเอาใจใส่พนักงานให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม กลับมีหลักฐานทางวิชาการปรากฏในเวลาต่อมาว่าตัวแบบมนุษยสัมพันธ์ การพัฒนาองค์กรนั้นไม่สามารถก่อให้เกิดผลกระทบกับสภาพการทำงานได้อย่างแท้จริง ดังนั้น แนวคิดด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource School of Thought) จึงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นรากฐานของแนวคิดดังกล่าวอยู่ที่ความเชื่อในมนุษย์ ความเชื่อในศักยภาพที่อาศัยการเรียนรู้ และการให้ความสำคัญกับความตระหนักในตนเอง (Self-awareness) รวมทั้งแนวคิดทางสังคมศาสตร์เชิงประยุกต์ (Applied Social Science) ที่ให้ความสำคัญกับความสลับซับซ้อนของปัจเจกชนและแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ที่มองเห็นปัจเจกชนในฐานะทรัพยากรที่มีคุณค่า

เมื่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญและจัดการฝึกอบรมเพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดการรวมกลุ่มในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เรียกว่า American Society for Training Directors (ASTD) ขึ้นใน ค.ศ. 1944 เพื่อร่วมกันกำหนดมาตรฐานการทำงานของผู้ให้การอบรมมืออาชีพ (Professional Trainers) เหล่านั้น จนกระทั่งใน ค.ศ. 1964 นักเศรษฐศาสตร์ 2 คน คือ เฟรดเดอริก เฮช ฮาร์บิสัน (Frederick H. Harbison) และ ชาร์ลส์ เอ. เมเยอร์ (Charles A. Myers) ได้ริเริ่มการใช้ศัพท์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) เป็นครั้งแรก ต่อมาในช่วงศตวรรษที่ 1960 ถึง 1970 ในฐานะ ASTD องค์กรของผู้ให้การอบรมมืออาชีพได้ตระหนักถึงการขยายขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเองที่นอกเหนือไปจากการฝึกอบรมภายในห้องเรียนไปสู่การพัฒนาพนักงานด้านต่าง ๆ ที่มีความครอบคลุมมากขึ้น และการให้ความสำคัญกับการที่พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งส่งผลให้บทบาทความรับผิดชอบของผู้ให้การอบรมเหล่านี้เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ ASTD ตัดสินใจเปลี่ยนชื่อองค์กรเป็น

American Society for Training and Development แม้ว่าชื่อย่อขององค์กรจะยังคงเป็น ASTD เช่นเดิมก็ตาม นอกจากการเปลี่ยนชื่อย่อองค์กรแล้วยังให้ความสำคัญอีกส่วนหนึ่งที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากกิจกรรมการมุ่งเน้นการพัฒนาพนักงาน คือการที่ ASTD อนุมัติศัพท์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development” ขึ้นมาใช้อย่างเป็นทางการภายในองค์กรเพื่อสะท้อนความสำคัญของการพัฒนาพนักงานภายในองค์กร

ปัจจุบัน ASTD ยังคงให้ความสำคัญในฐานะการเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่รวมผู้ปฏิบัติงานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีอาชีพไว้ ส่วนนักวิชาการด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการรวมกลุ่มเป็นองค์กรที่เรียกว่า Academy of Human Resource Development (AHRD) ที่ก่อตั้งในค.ศ. 1993 ซึ่งมีจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมความรู้ ทฤษฎี รวมถึงแนวปฏิบัติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. พัฒนาการของแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย คำศัพท์ “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์” เกิดขึ้นในประเทศครั้งแรกเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยมีจุดเน้นคือ การให้การศึกษาแก่ประชาชนเพื่อให้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาประเทศ ปรากฏการณ์นี้เกิดขึ้นเพราะประเทศพัฒนาแล้ว เช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ได้ส่งอุปกรณ์การเกษตรมาช่วยเหลือเกษตรกรไทยเพื่อให้สามารถทำเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น แต่กลับพบว่าเครื่องมือเหล่านั้นเสื่อมสภาพไว้มาก ดังนั้นทางสหรัฐอเมริกาจึงส่งคณะกรรมการมาหาสาเหตุของปัญหาดังกล่าวร่วมกับทางการไทย ซึ่งคณะกรรมการได้ข้อสรุปว่า เกษตรกรไทยไม่มีความรู้ ทักษะ และความชำนาญเพียงพอที่จะใช้และบำรุงรักษาเครื่องมือดังกล่าว ดังนั้นจึงเกิดศัพท์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขึ้นมาในประเทศไทยแต่คำศัพท์นี้ยังไม่แพร่หลายจนกระทั่งในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540 - 2544 ที่มีการกล่าวถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศในองค์รวม กล่าวคือการพัฒนาทางกายภาพ สติปัญญาและจิตใจ

ในประเทศไทยเพิ่งมีหลักสูตรการศึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แยกออกมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นทางการครั้งแรกเมื่อประมาณ พ.ศ. 2535 ซึ่งเป็นการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในขณะที่หลักสูตรการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยส่วนใหญ่ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการศึกษาแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทยนั้นจะต้องศึกษาแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วยเสมอ เพราะในประเทศไทยแนวคิดทั้งสองนี้ยังไม่แยกกันชัดเจนนัก³⁷

³⁷ สุธินี ฤกษ์ขำ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2558), 2 - 5.

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหรือปัจจัยที่มีความสำคัญโดยพื้นฐานประการหนึ่งในการกำหนดประสิทธิภาพหรือความสำเร็จขององค์กร เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์มีความสามารถในการเรียนรู้สร้างสรรค์และดูดซับความรู้เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ในอุปกรณ์สารสนเทศและการบริหารองค์กรด้านต่าง ๆ เข้ามาสั่งสมไว้ในตัวบุคลากรแต่ละคน นอกจากนี้ทรัพยากรมนุษย์ยังมีความสามารถที่จะดัดแปลงและเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถด้านต่าง ๆ เพิ่มขึ้นได้ตามขีดความสามารถในการเรียนรู้และดูดซับของแต่ละคนบนพื้นฐานของการศึกษาและการได้รับการกระตุ้นส่งเสริมของแต่ละคน จากการที่ทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งที่มีชีวิตจิตใจมีอารมณ์ความรู้สึกนึกคิดในสภาพ ที่ต่าง ๆ อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็นภารกิจที่มีความสำคัญต่อระดับความเติบโตก้าวหน้าและความสำเร็จขององค์กร และต่อทรัพยากรมนุษย์เองในฐานะของความเป็น “ มนุษย์ ” ที่มีชีวิตจิตใจ ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาหรือทำความเข้าใจ ทั้งในด้านการบริหารและด้านสังคมประกอบกัน ซึ่งในเรื่องนี้มีแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีทั้งความคล้ายคลึงและแตกต่างกัน แล้วแต่มุมมองที่แต่ละคนมีอยู่ดังจะพิจารณาได้ดังนี้

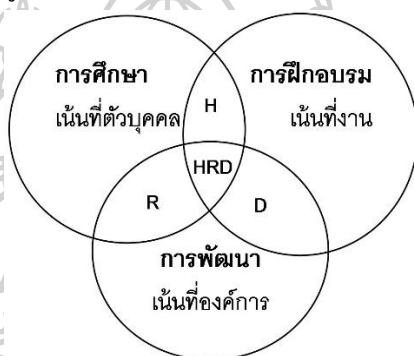
แนดเลอร์และวิกส์ (Nadler and Wiggs) ได้อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและปรับปรุงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรให้สูงขึ้น โดยวิธีการฝึกอบรม การให้การศึกษาและการพัฒนา ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงครอบคลุม 3 เรื่องด้วยกัน คือ

1. การฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อการเรียนรู้สำหรับงานปัจจุบัน มุ่งหวังให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานได้ทันทีหรือมีพฤติกรรมการทำงาน ที่เปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมมีความเสี่ยงอยู่บ้างที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่อาจทำงานได้ตามความมุ่งหวังขององค์กร อาจเป็นเพราะการจัดหลักสูตรยังไม่เหมาะสม กับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยีเครื่องมือเครื่องใช้ หรือสภาพการแข่งขันผันแปรไปจากที่ได้คาดคะเนไว้

2. การศึกษา (Education) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อเตรียมบุคคลให้มีความพร้อมที่จะทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต การศึกษายังคงต้องเกี่ยวกับการทำงานอยู่ แต่จะแตกต่างไปจากการฝึกอบรม เนื่องจากเป็นการเตรียมเรื่องงานในอนาคตที่แตกต่างไปจากงานปัจจุบัน การศึกษาจึงเป็นการเตรียมบุคลากรเพื่อการเลื่อนขั้นตำแหน่ง (Promotion) หรือให้ทำงานในหน้าที่ใหม่

3. การพัฒนา (Development) เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เป็นการช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและจุดหมายที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร ช่วยให้บุคลากรขององค์กรได้เพิ่มพูนความรู้ ได้แสดงขีดความสามารถของตน ได้แสดงความคิดเห็นรวมทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้³⁸

दनัย เทียนพุดม มีความเห็นสอดคล้องกับ แนดเลอร์และวิกส์ (Nadler and Wiggs) ว่าขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจะครอบคลุมด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา ซึ่งขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้นมีรายละเอียดดังปรากฏในแผนภูมิที่ 3



หมายเหตุ : H ย่อมาจาก Human

R ย่อมาจาก Resource

D ย่อมาจาก Development

HRD ย่อมาจาก Human Resource Development

แผนภูมิที่ 3 ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และจุดเน้น

ที่มา : ดนัย เทียนพุดม, กลยุทธ์การพัฒนาคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537), 22.

การฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา มีความหมายและความสัมพันธ์ที่ใกล้เคียงกันมากและเพื่อให้เห็นความหมายที่เด่นชัดของแต่ละความหมาย จึงได้แสดงการเปรียบเทียบความแตกต่าง ระหว่างการฝึกอบรม การศึกษา และการพัฒนา ตามตารางที่ 1

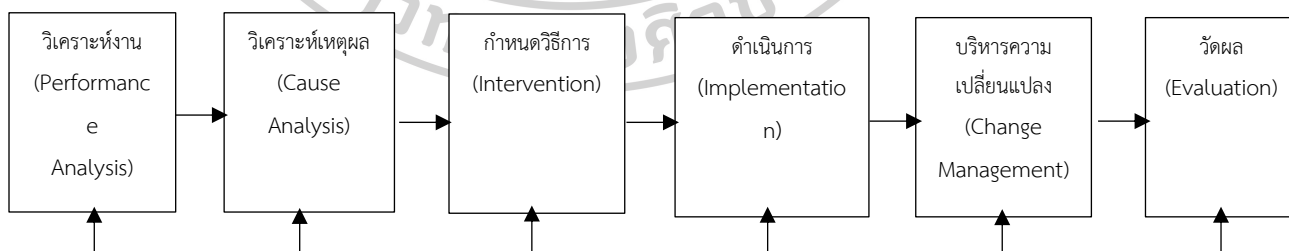
³⁸ Nadler, L, *Corporate Human Resource Development: A Management Tool*. (Houston: Gulf, 1980), 77.

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนา

รายละเอียด	จุดเน้น	การพิจารณาเชิงเศรษฐกิจ	การประเมินผล	อัตราความเสี่ยง
การฝึกอบรม	งานปัจจุบันของผู้ดำรงตำแหน่ง	เป็นค่าใช้จ่าย	จากการปฏิบัติงาน	ต่ำ
การศึกษา	ในอนาคตซึ่งแต่ละคนต้องเตรียมศึกษาไว้	เป็นการลงทุน (ระยะสั้น)	จากการปฏิบัติงานที่จะต้องทำในอนาคต	ปานกลาง
การพัฒนา	คนและงานหรือกิจกรรมขององค์กรในอนาคต	เป็นการลงทุน (ระยะยาว)	ทำได้ยากมาก	สูง

ที่มา : สุภาพร พิศาลบุตรและยงยุทธ เกษสาคร, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, พิมพ์ครั้งที่ 3. (กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ. พรินต์ติ้ง, 2545), 11.

การพัฒนาเกิดขึ้นได้ตั้งแต่ระดับบุคคล ทีม ระหว่างทีมและทั้งองค์กร แหล่งความรู้มีได้ทั้งภายในและภายนอกที่ต้องการการจัดการความรู้ (knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการมนุษย์เพื่อการสร้างสรรค์ผลงานโดย American Society for Training and Development for Performance Improvement (ISPI) และนักวิชาการที่เป็นที่ยอมรับอย่าง William, J. Rothwell พัฒนารูปแบบการพัฒนาองค์กรของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงบูรณาการเข้ากับการปรับปรุงงานอย่างน่าสนใจดังนี้



แผนภูมิที่ 4 การบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับการบริหารผลงาน
(Human Performance Improvement)

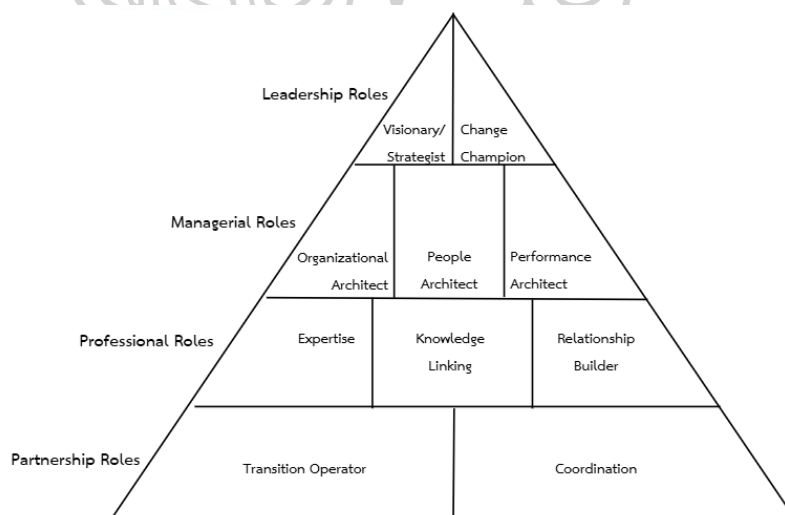
ที่มา : Rothwell, J., Hohne, K., and King, B., **Human Performance Improvement: Building Practitioner Competence** (Boston: Butterworth-Heinemann, 2007)

ภาพข้างต้นเป็นการบูรณาการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เข้ากับการบริหารผลงาน โดยเฉพาะการเน้นการปรับปรุงงาน กล่าวคือ

1. **ขั้นวิเคราะห์งาน (Performing Analysis)** ในขั้นตอนนี้ นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ลงมือทำการปรับปรุงงานต้องสามารถวิเคราะห์แผนงานในระดับต่าง ๆ วิเคราะห์งาน ทำความเข้าใจบทบาทความคาดหวังที่มีต่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรในปัจจุบันและในอนาคต การดำเนินการได้แนวความคิดนี้ยึดการพัฒนางานเป็นตัวตั้ง ไม่ใช้การวิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา (Developmental Needs Analysis) เป็นตัวตั้งอย่างในอดีตโดยที่ในขั้นตอนนี้สามารถใช้เทคนิควิธีการเก็บข้อมูลตามวิธีการวิจัย เช่น การประชุมกลุ่ม การสำรวจ แบบสอบถาม เป็นต้น

2. **วิเคราะห์สาเหตุ (Cause Analysis)** เป็นการนำข้อมูลจากขั้นตอนที่ 1 มาหาสาเหตุที่แท้จริงว่าจะสามารถปรับปรุงงานด้วยวิธีใด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่เพียงพอเป็นสาเหตุที่ต้องมีการปรับปรุงงานหรือไม่ ทั้งนี้เพราะการปรับปรุงงานซึ่งเป็นเป้าหมายหลักขององค์กรอาจจะใช้วิธีการอื่นอีกมากมาย เช่น การสื่อสาร สร้างความเข้าใจ การปรับปรุงกระบวนการการทำงาน หรือการพัฒนาเทคโนโลยี เมื่อได้ข้อสรุปว่าเหตุผลที่แท้จริงมาจากความต้องการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสาเหตุของการปรับปรุงงาน จึงจัดทำโปรแกรมพัฒนาโดยพิจารณาความสอดคล้องกับบทบาทและระดับความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในองค์กรดังนี้

Critical Transformation Roles and Level for Development



แผนภูมิที่ 5 บทบาทและระดับของการพัฒนา

ที่มา : Gilley, W. and Gilley, M., **Strategically Integrated HRD** (USA.: Perseus Publishing, 2003)

จากแผนภูมิที่ 5 องค์กรประกอบด้วยทรัพยากรมนุษย์ที่แบ่งบทบาทได้ 4 บทบาท (Roles) คือ

2.1 บทบาทผู้ร่วมงาน (Partnership Roles) หรือ พนักงานโดยทั่วไปที่มีหน้าที่ปฏิบัติงานตามกระบวนการที่กำหนดและความเป็นสมาชิกของทีมงาน

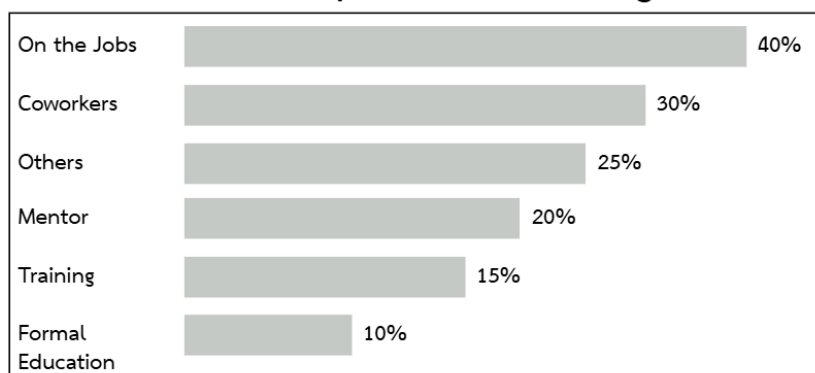
2.2 บทบาทผู้เชี่ยวชาญวิชาชีพ (Professional Roles) การที่องค์กรยุคใหม่ที่มีความซับซ้อนต้องการผู้เชี่ยวชาญมาปฏิบัติงานเฉพาะด้าน เชื่อมโยงความรู้สาขาของตนเองเข้ากับสาขาอื่นเพื่อพัฒนาสินค้าและบริการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีภายในทีมงานและระหว่างทีมงาน

2.3 บทบาทบริหาร (Managerial Roles) มีหน้าที่ในการจัดโครงสร้างกระบวนการทำงานและบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถใช้ศักยภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน

2.4 บทบาทผู้นำ (Leadership Roles) มีหน้าที่ในการกำหนดวิสัยทัศน์สื่อสารให้เห็นทิศทางเป้าหมายร่วมขององค์กร กำหนด และบริหารกลยุทธ์องค์กรสู่ความสำเร็จร่วมกัน วางแผนบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อความพร้อมในทุกสถานการณ์องค์กรควรมีการวางระบบเนื้อหาสาระ (Content) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่รองรับ บทบาทหลักๆ ดังกล่าวอย่างเหมาะสมโดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้แต่ละบุคคลแสดงบทบาทในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. กำหนดวิธีการ (Intervention) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงงานมีหลายประเภทแต่ละประเภทเหมาะสมกับเป้าหมาย การพัฒนาที่แตกต่างกันมีผลต่อความสำเร็จของงานต่างกันด้วย จากการศึกษาพบว่าวิธีการพัฒนาที่ผู้รับการพัฒนามีประสบการณ์ตรงในงานมีผลดีกว่าการสอนงานและการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการจากการศึกษาของ U.S. Department of Labor Statistics (2010) พบว่า 70% ของความรู้ที่ใช้ในการทำงานเกิดขึ้นจากการเรียนรู้ที่ใช้การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอของ Kevin Wheeler and Eileen Clegg ว่าการเรียนรู้เพื่อการปฏิบัติได้มาจากวิธีการที่ผู้เรียนมีประสบการณ์ตรงโดยการลงมือทำมากกว่าวิธีอื่น ๆ ดังนี้

The Impact of Learning



70% Learning Occurs Outside Formal Training

แผนภูมิที่ 6 ผลลัพธ์ของการเรียนรู้จากวิธีการต่างๆ (The Impact of Learning)

ที่มา : Kevin Wheeler and Eileen Clegg, U.S. Department of Labor Statistic,
www.bls.gov/new.release/sept.t02.htm.

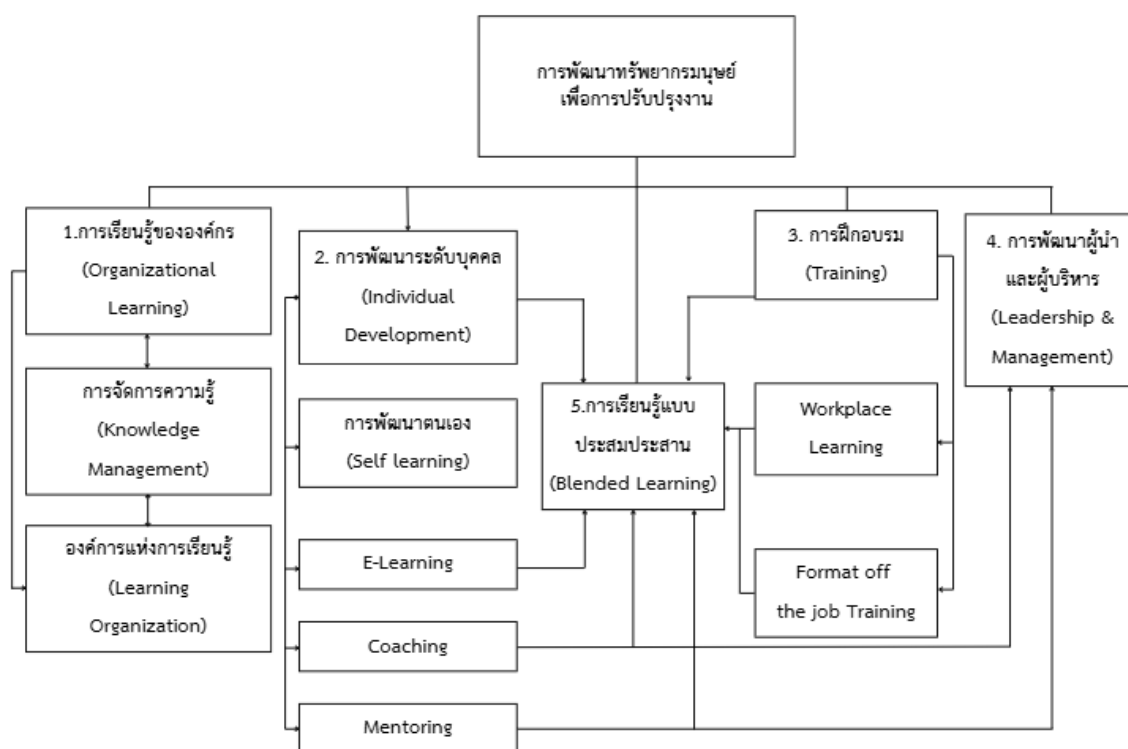
ดังนั้น ข้อสรุปที่ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันจึงควรเลือกใช้รูปแบบการลงมือทำมากขึ้นดังเป็นสูตรการพัฒนาแบบ 70 : 20 : 10 (Lombardo and Eichinger) ที่มีการกล่าวอ้างเป็นการทั่วไป

ตารางที่ 2 แนวคิดการเรียนรู้ 70 : 20 : 10

% ความก้าวหน้าพัฒนา	วิธีการเรียนรู้
70%	ประสบการณ์ในงาน (On the Job) ● มอบหมายความรับผิดชอบ ● มอบหมายงานเฉพาะกิจ ● มอบหมายงานใหม่หรือเพิ่มความท้าทาย
20%	การสอนงานและพี่เลี้ยง ● การให้ข้อมูลย้อนกลับ ● การสอนงานจากภายใน - ภายนอก
10%	การฝึกอบรมเป็นทางการ (Formal Training)

จากตารางข้างต้น เป็นแนวคิดในการนำไปเลือกวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อปรับปรุงงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ในขั้นตอนนี้ถือเป็นการวางแผนล่วงหน้า เพื่อการดำเนินการ

อย่างเป็นระบบต่อไป อย่างไรก็ตามองค์กรที่ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อการปฏิบัติงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก มีความจำเป็นต้องจัดรูปแบบการปฏิบัติรองรับการพัฒนาในทุกรูปแบบได้ โดยจัดรูปแบบการพัฒนา ดังนี้



แผนภูมิที่ 7 การจัดรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในเชิงรุก

ที่ ม ๑ : Michael Armstrong, **Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice** (London: Kogan page, 2012).

จากภาพข้างต้น องค์กรควรเตรียมความพร้อมรองรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็น 5 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational learning) การเรียนรู้ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนาเพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถรองรับเป้าหมายทางธุรกิจ โดยมีความสามารถในการเข้าถึงและครอบครองแหล่งความรู้ในการด าเนินธุรกิจมีทุนมนุษย์ (Human Capital) สูงพอที่จะรับมือกับการแข่งขันได้การพัฒนาโดยกลยุทธ์นี้มี 2 ส่วนที่สำคัญคือ ส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ประกอบด้วย 5 ส่วนคือ

1.1 การพัฒนาการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบซึ่งอาจใช้วิธีของเดมมิงค์ (Deming) ที่เลือก Plan Do Check Act หรือวิธีการอื่น ๆ เทียบเคียงกันได้

1.2 ส่งเสริมให้มีการทดลองปฏิบัติ (Experimentations) เพื่อเปิดโอกาสให้มีการนำความรู้ไปทดลองและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

1.3 การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Learning from Past Experience) ทั้งที่เป็นบทเรียนของความสำเร็จหรือความล้มเหลว

1.4 การเรียนรู้จากผู้อื่น (Learning from Others) โดยเฉพาะการเรียนรู้จากผู้ที่เก่งกว่าทั้งภายนอกและภายในซึ่งเรียกว่า “Benchmarking”

1.5 ทำให้ความรู้มีการถ่ายเทอย่างรวดเร็ว (Transferring Knowledge) ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม และการจัดการความรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) เป็นอีกกลยุทธ์ที่สำคัญในกลุ่มการเรียนรู้ขององค์กรเพื่อทำให้ความรู้ที่สำคัญที่เกิดในองค์กรเกิดจากการจัดระบบให้ผู้อื่นเข้าถึง ได้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ นำความรู้กลับไปใช้ เกิดการสะสมองค์ความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

2. กลุ่มการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล (Individual Development) กลยุทธ์การพัฒนานี้มี 4 วิธีการสำคัญ คือ

2.1 ส่งเสริมการพัฒนาตนเอง (Self-Learning) เพื่อให้เป้าหมายและแผนงานที่ได้รับมอบหมายบรรลุผล องค์กรต้องสร้างปัจจัยเอื้อและแหล่งการเรียนรู้ให้ทุกคนแสวงหาความรู้เพื่อการบริหารผลงานของตนเองได้

2.2 การสอนงาน (Coach) เป็นการพัฒนาแบบตัวต่อตัว (One to One) เพื่อช่วยให้ผู้รับการสอนงานแสวงหาการพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ การสอนงานอาจเกิดขึ้นอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการจากการทบทวนการปฏิบัติงานก็ได้ การสอนงานเป็นการสร้างกลยุทธ์สร้างการเรียนรู้ในองค์กรที่ดี โดยเฉพาะการท ำ Executive Coaching เพื่อเตรียมความพร้อมของให้บริการ

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เป็นกระบวนการช่วยเหลือแนะนำจัดการกับอุปสรรคเพื่อ Mentee สามารถเรียนรู้ในงาน (On the Job) และปรับปรุงการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.4 การเรียนรู้แบบ (E-learning) การพัฒนาขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการพัฒนาสภาพบุคคลอย่างไม่จำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ (Just-in-Time) ผ่านระบบสารสนเทศที่นับวันจะยิ่งมีความสำคัญและมีคุณภาพ ช่วยเรียนรู้ได้หลากหลายรูปแบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น E-Learning อาจไม่สามารถทดแทนการเรียนรู้แบบ Face to Face ได้ แต่ก็ช่วยเสริมและลดข้อจำกัดเรื่องสถานที่และเวลาลงได้มาก

3. กลุ่มการฝึกอบรม (Training) แบ่งเป็น 2 ส่วนหลัก คือ

3.1 การเรียนรู้ที่ทำงาน (Workplace Learning) เป็นการจัดโปรแกรมการเรียนรู้ฝึกอบรมพร้อม ๆ กับการลงมือปฏิบัติงานและมีการแลกเปลี่ยนความรู้ในระหว่างการทำงานในบางกรณีเรียกว่า action learning เรียนรู้แบบนี้มีหลักการสำคัญ คือ สถานที่ทำงานคือแหล่งเรียนรู้ต้องจัดสภาพแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้อต่อการเรียนรู้การเรียนรู้เกิดตลอดเวลาและอาจไม่เป็นทางการก็ได้

3.2 การจัดฝึกอบรมที่เป็นทางการแยกจากการทำงานปกติ (Formal off The Job Training) วิธีการพัฒนาแบบนี้ต้องดำเนินการในเรื่องสำคัญ คือ จัดทำโปรแกรมฝึกอบรม บริหารการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วยการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกสถานที่วิทยากร การติดตามผลการฝึกอบรม

4. กลุ่มพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร (Leadership and Management Development) การพัฒนาผู้นำและผู้บริหารมักถูกแยกออกมาเฉพาะ เนื่องจากการพัฒนาผู้นำและผู้บริหารต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถในมิติที่ซับซ้อนกว่าการพัฒนาอื่น กล่าวคือการเป็นผู้นำและผู้บริหารต้องการการพัฒนาทั้งมิติผู้นำซึ่งประกอบด้วย การสื่อสารกับทีมงาน การจูงใจให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล การโน้มน้าวใจเพื่อนำไปสู่ทิศทางที่ต้องการการบริหารทีมงานสู่ความสำเร็จในขณะที่ต้องพัฒนาในมิติการจัดการซึ่งประกอบด้วย การวางแผนงานควบคุมงาน การจัดองค์กร การบริหารบุคคล การประสาน งานข้ามสายงาน การสร้างคุณภาพระหว่างเรื่องทางเทคนิคกับความสัมพันธภาพการพัฒนาผู้นำและผู้บริหาร อาจทำให้วิธีการพัฒนาในระหว่างปฏิบัติงานหรือการฝึกอบรมการศึกษา การสอนงาน หรือการเป็นพี่เลี้ยง นอกจากนั้นยังสามารถใช้วิธีการทางการพัฒนาองค์กรเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กร การสร้างทีมงาน และการบริหารความเปลี่ยนแปลง

5. กลุ่มการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blend Learning) เป็นการพัฒนาศักยภาพมนุษย์แบบผสมผสาน เลือกใช้หลายรูปแบบที่ทำให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ เช่น ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง การฝึกอบรม การสอนงาน E-Learning, Action Learning เป็นต้น ซึ่งในโลกของความเป็นจริงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จะใช้รูปแบบผสมผสานกันมากกว่ารูปแบบใดรูปแบบเดียวเพียงแต่จะวัดส่วนประสมแบบไหนจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุด ถือเป็นความสามารถในการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยแท้

4. ดำเนินการ (Implementation) การดำเนินการเป็นการนำแผนหรือโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการปรับปรุงงานสู่การปฏิบัติซึ่งเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของ 3 ฝ่าย คือ

4.1 ผู้บริหารที่ต้องให้การสนับสนุนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นการลงทุน แม้มีค่าใช้จ่าย มีการเสียโอกาส เช่น ไม่ได้อยู่ปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อการพัฒนาในอนาคตและ ต้องให้การสนับสนุนในการนำความรู้ทักษะที่ได้รับมาปฏิบัติงาน

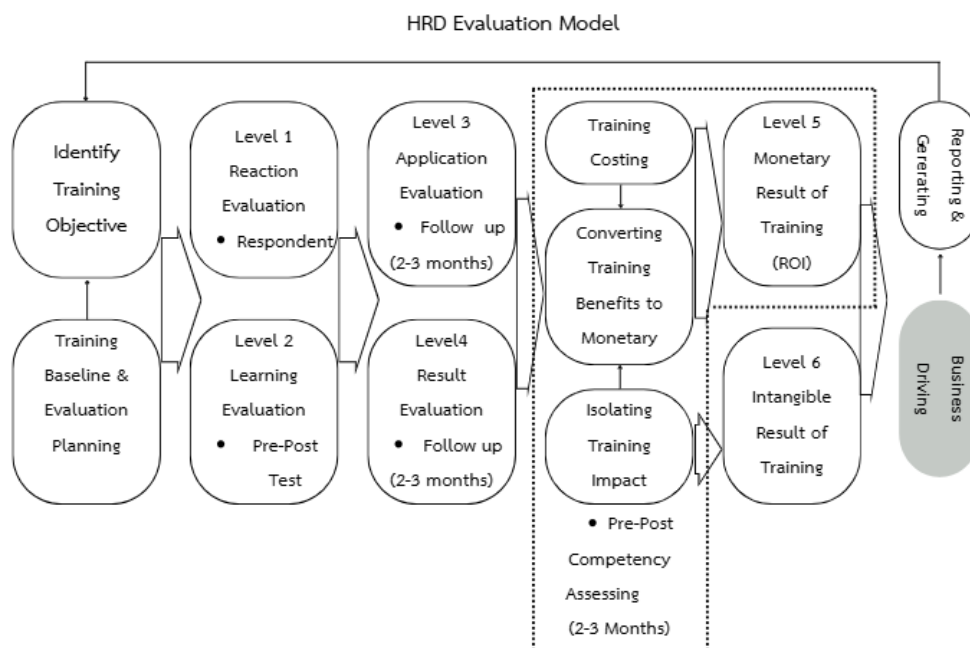
4.2 ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้อำนวยการให้แผนงานโครงการดำเนินไปอย่างราบรื่น

4.3 ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้มีความรับผิดชอบในการใช้ศักยภาพสูงสุด เพื่อรับการ พัฒนาและกลับมาสู่การปรับปรุงงานตามความรู้ทักษะที่ได้รับ

5. การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำนวนมากไม่ถูกนำไปใช้ในการปฏิบัติงานหรือใช้ได้น้อยกว่าที่ควรเพราะเมื่อผู้เข้ารับการพัฒนากลับ สู่การปฏิบัติงานปกติ โดยอยู่สถานการณ์เดิมที่ไม่เอื้อต่อการนำความรู้ทักษะที่ได้รับมา ปฏิบัติการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อการปรับปรุงงานต้องการให้มีการน าสู่การปฏิบัติจริงได้ผลการ ปฏิบัติงานที่ดีขึ้นและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงต้องร่วมกับหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงบริหาร ความเปลี่ยนแปลงทั้งในแง่รูปแบบการทำงาน วัฒนธรรม และบริบทภายในให้ผู้เข้ารับการพัฒนานำ ความรู้ทักษะสู่การปฏิบัติได้อย่างดี

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกระบวนการสุดท้ายของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์แต่ก็นำผลไปเริ่มต้นในการพัฒนากระบวนการในขั้นตอนก่อนหน้านี้อต่อไป ซึ่งสามารถทำได้ใน 6 ระดับดังนี้





แผนภูมิที่ 8 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

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

จากภาพข้างต้นการประเมินผลสามารถทำได้ 6 ระดับคือ

1. ระดับปฏิกิริยา (Reaction) ของผู้ร่วมโปรแกรมพัฒนาโดยการวัดและประเมินจาก ความรู้สึกข้อคิดเห็นของผู้ร่วมโปรแกรม (Respondent)
2. ระดับการเรียนรู้ (Learning) เป็นการวัดผลการเรียนรู้จริง ๆ เข้าใจในความรู้ที่ได้รับซึ่งอาจ ใช้แบบทดสอบก่อนหลัง (Pre - Post Test)
3. ระดับการประยุกต์ (Application) เป็นการประเมินความสามารถในการนำเอาความรู้ไปปรับเข้ากับบริบทที่ต่างกันโดยการติดตามผล ณ สถานที่ทำงานปกติสองถึงสามเดือนหลังจบโปรแกรม
4. ระดับผลลัพธ์ (Result) เป็นการประเมินผลงานความสำเร็จการปรับปรุงงานที่เกิดขึ้นจากผลการพัฒนา
5. ระดับผลตอบแทนทางการเงิน (Monetary Result) เป็นการรวบรวมข้อมูลสัปดาห์ที่ไปเกี่ยวข้องออกไปแล้วตีมูลค่าผลงานความสำเร็จ การปรับปรุงงานเป็นมูลค่าทางการเงินเปรียบเทียบกับต้นทุนทางตรง เช่น ค่าวิทยากรทางอ้อม เช่น ค่าเสียโอกาสที่ต้องใช้เวลาใน

การพัฒนา ไม่ได้ทำงานปกติเพื่อหาผลตอบแทนที่เรียกว่า Return on Investment (ROI) ซึ่งได้จากสูตรต่อไปนี้³⁹

$$ROI = \frac{\text{Benefits of Training} - \text{Cost of Training}}{\text{Cost of Training}} \times 100$$

6. ระดับผลลัพธ์ที่จับต้องโดยตรงไม่ได้ (Intangible Result) การพัฒนาบุคคล นอกจากส่งผล ต่อการพัฒนางานแล้วยังส่งผลทางอ้อมที่จับต้องได้ยากอีก เช่น ทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรสูงขึ้น เป็นการสร้างภาพลักษณ์องค์กร (Employer Branding) จากการศึกษาวงล้อทรัพยากรมนุษย์ของแม็กลาแกน (McLagan) ได้กำหนดขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ 2 ด้าน ดังนี้

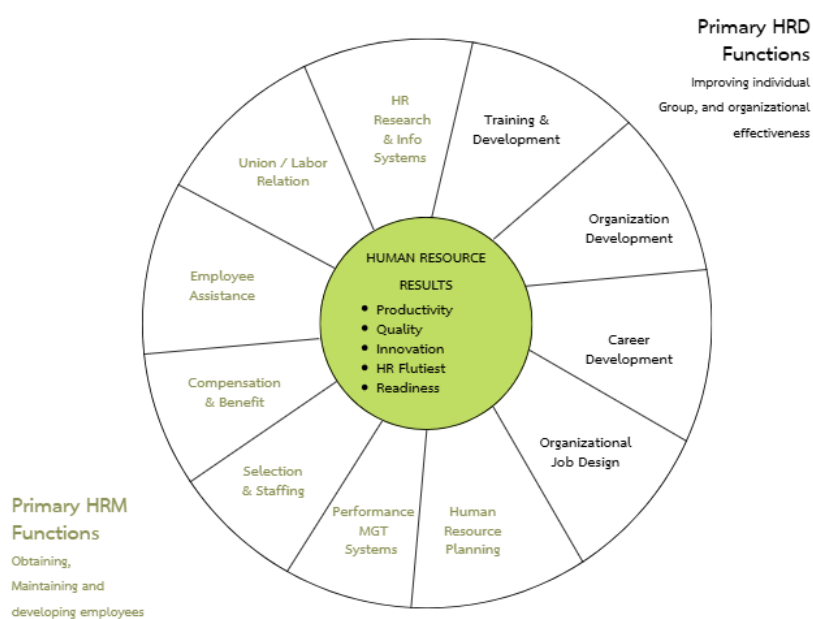


Fig.1 The human resource wheel developed by McLagan (1989) shows the primary HRM and HRD functions.

แผนภูมิที่ 9 วงล้อทรัพยากรมนุษย์ของ McLagan

ที่มา : Ganesh Narasimhan, **HRM Vs HRD Vs Personnel Management**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://hrstatistics.blogspot.com/2012/10/personnel-management-vs-hr-management.html>

³⁹ เลิศชัย สุธรรมานนท์, กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 102 - 111.

ดังนั้น หากพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามวงล้อทรัพยากรมนุษย์ดังแผนภูมิที่ 9 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และระดับการเรียนรู้ ดังนี้

1. ผลลัพธ์ของการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ดังนี้

1.1 การเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานในปัจจุบันและอนาคต

1.2 การเพิ่มขวัญกำลังใจ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

1.3 การเพิ่มประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคคล กลุ่มและองค์การเพื่อให้องค์การเกิดการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2. การดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามผลลัพธ์จึงต้องมีการดำเนินการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนี้

2.1 การฝึกอบรมและการพัฒนา เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีความรู้ ทักษะ และความสามารถเพิ่มขึ้น

2.2 การพัฒนาอาชีพ เป็นกระบวนการให้บุคคลมีความรู้ ทักษะและความสามารถ เพิ่มขึ้นตามความสนใจของแต่ละบุคคลและสอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาขององค์กร

2.3 การพัฒนาองค์กร เป็นกระบวนการให้บุคคลและกลุ่มมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร

2.4 การออกแบบองค์กรหรืองาน การกำหนดวิธีการ อำนาจหน้าที่และระบบต่าง ๆ จะถูกจัดและร่วมเข้าไว้ในหน่วยงานขององค์กรในแต่ละงาน สัมพันธ์ทั้ง 3 ด้าน ทั้งด้านผลลัพธ์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การดำเนินการด้านฝึกอบรมและพัฒนา การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์กร การออกแบบองค์กรหรืองาน ให้เกิดการเรียนรู้ในบุคคล กลุ่มและ

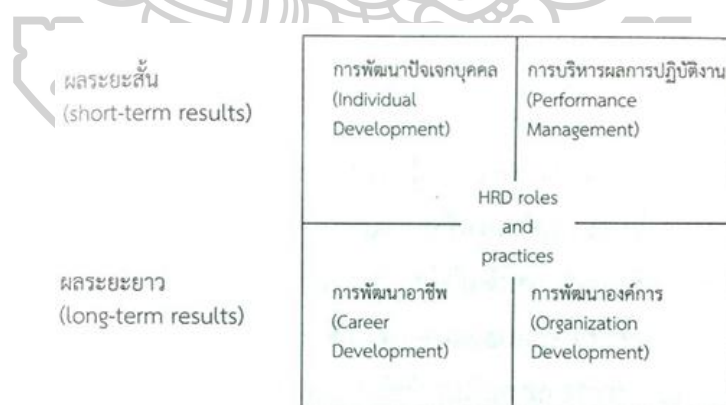
กิลลีย์และคณะได้เสนอกรอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไว้ว่ามีส่วนที่คาบเกี่ยวกันของ 3 เรื่องใหญ่ ๆ คือ การพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Development) ถึงครอบคลุมทั้งแนวคิดของเนคเลอรี่ในส่วนของการพัฒนาผ่านกระบวนการจัดการศึกษา (Education) ผ่านกระบวนการฝึกอบรม (Training) และผ่านกระบวนการเรียนรู้ด้วยตนเองในวิธีการที่หลากหลาย (Self - Learning) และอีกส่วนหนึ่งคือการพัฒนาองค์กร (Organization Development) ที่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการในการพัฒนาและสร้างการปรับตัวขององค์กรให้สามารถรับกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรส่วนสุดท้าย คือ การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งเน้นการดูแลพัฒนาบุคลากรให้เติบโตก้าวหน้าในอาชีพระยะยาวซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดของลีโอนาร์ต เนคเลอรี่ ดังที่แสดงในแผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 กรอบแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกิลลีย์และคณะ

ที่มา : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 144.

ต่อมาในปี ค.ศ. 2002 เมื่อมีแนวคิดและวิธีการพัฒนางานที่มุ่งเน้นทั่วทั้งองค์กร แนวคิดการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) เพื่อให้การปฏิบัติงานของบุคลากรเกิดประสิทธิภาพโดยรวมทั้งระบบอยู่ทุกขณะ กิลลีย์และคณะจึงได้เพิ่มเติมบทบาทและการปฏิบัติที่ครอบคลุมผลงานทั้งระยะสั้นระยะยาว โดยเน้นทั้งปัจเจกบุคคลและองค์กรเป็น 4 มิติ เพิ่มจาก 3 องค์ประกอบที่ได้เสนอไว้ใน ค.ศ. 1989 ดังแสดงในภาพ



แผนภูมิที่ 11 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของกิลลีย์และคณะ

ที่มา : ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี, *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 145.

กล่าวถึง องค์ประกอบทั้ง 4 เริ่มต้นตั้งแต่การพัฒนาเน้นที่ปัจเจกบุคคลซึ่งมุ่งเน้นผลระยะสั้นการพัฒนาอาชีพที่เน้นตัวบุคคลแต่มุ่งผลระยะยาว การบริหารผลการปฏิบัติงานเน้นที่องค์กรแต่มุ่งผลระยะสั้นและการพัฒนาองค์กรที่มุ่งผลระยะยาว⁴⁰

ส่วนแนวคิดของ เดอซิมมิ่งค์, เวอเนอร์ และแฮร์ริส (Randy L. DeSimone, Jon M. Werner and David M. Harris) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

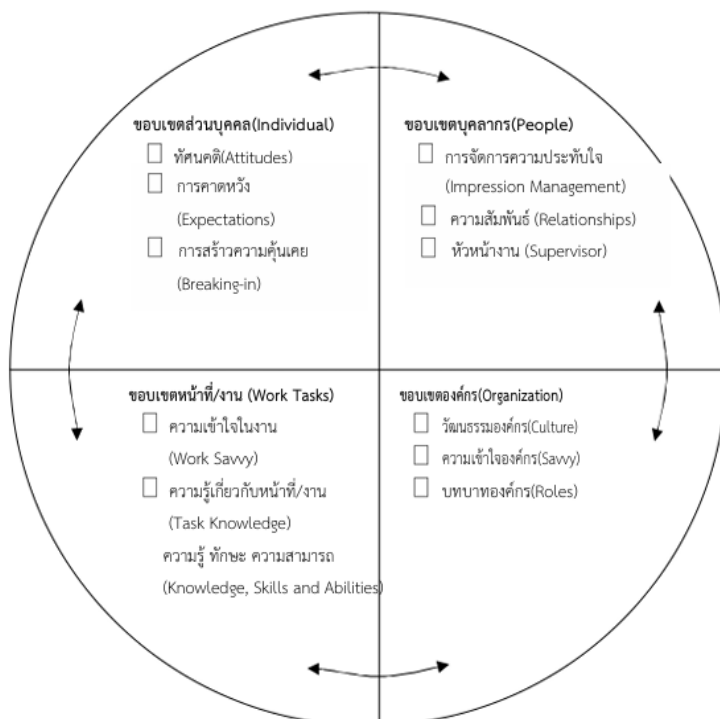
1. การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทักษะความรู้และทัศนคติของบุคคล การฝึกอบรมมักเกี่ยวข้องกับการให้ความรู้และทักษะที่จะเป็นในการทำงานหรืองานเฉพาะ แต่การพยายามเปลี่ยนทัศนคติมีความมุ่งมั่นในระยะยาวในการเตรียมความพร้อมในการทำงานในอนาคต ขณะที่ยังเพิ่มขีดความสามารถของพนักงานในการปฏิบัติงาน ในปัจจุบันกิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาเริ่มต้นเมื่อพนักงานใหม่เข้าสู่องค์กรโดยปกติจะอยู่ในรูปของการปฐมนิเทศพนักงานและการฝึกอบรมทักษะ การปฐมนิเทศพนักงานเป็นกระบวนการที่พนักงานใหม่จะได้เรียนรู้ค่านิยมและบรรทัดฐานที่สำคัญขององค์กร สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานและเรียนรู้วิธีการทำงานภายในงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์และหัวหน้างานจ้าง ส่วนใหญ่มีส่วนรับผิดชอบในการออกแบบกระบวนการปฐมนิเทศการจัดปฐมนิเทศทั่วไปและเริ่มฝึกทักษะเบื้องต้น ทักษะและหลักสูตรการฝึกอบรมด้านเทคนิคจึงแคลงในการสอนพนักงานใหม่โดยเฉพาะหรือสาขาวิชาความรู้เมื่อ พนักงานใหม่ ๆ มีความชำนาญในงานแล้ว กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาโดยเฉพาะการสอนและการให้คำปรึกษา ในขั้นตอนการฝึกแต่ละคนจะได้รับการสนับสนุนให้ยอมรับความรับผิดชอบในการดำเนินการของตนเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับงานและเพื่อให้บรรลุและรักษาประสิทธิภาพที่ดีขึ้น การฝึกสอนเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติต่อพนักงานในฐานะคู่ค้าในการบรรลุเป้าหมาย ส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร ใช้เทคนิคการให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้พนักงานจัดการกับปัญหา ส่วนตัวที่อาจขัดขวางความสำเร็จของเป้าหมายเหล่านี้ โปรแกรมการให้คำปรึกษาอาจกล่าวถึงประเด็นต่าง ๆ เช่น การทำทารุณกรรมทางเพศ การจัดการความเครียด การเลิกสูบบุหรี่ หรือการออกกำลังกาย โภชนาการและการควบคุมน้ำหนัก ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีหน้าที่ในการประสานงานการฝึกอบรมการจัดการและการพัฒนาเพื่อให้มั่นใจว่าผู้จัดการและ ผู้บังคับบัญชามีความรู้และทักษะที่จำเป็นในการมีประสิทธิภาพในตำแหน่ง โปรแกรมเหล่านี้จะรวมถึงการฝึกอบรมการกำกับ ดูแลการหมุนเวียนงานหนึ่งวัน หรือวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยหลักสูตร

⁴⁰ ศิริภัสสรณ์ วงศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2566), 143 - 145.

2. การพัฒนาองค์กร (Organization Development) หมายถึง กระบวนการของการเพิ่ม ประสิทธิภาพขององค์กรและความเป็นอยู่ที่ดีของสมาชิกผ่านการวางแผนในเรื่องที่เน้นแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมศาสตร์ การพัฒนาองค์กร เน้นถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรทั้งในระดับมหภาคและจุลภาค ประสิทธิภาพขององค์กรในขณะที่มีการเปลี่ยนแปลงเล็ก ๆ น้อย ๆ มีการกำกับที่บุคคลกลุ่มเล็ก ๆ และทีมงาน ตัวอย่างเช่น หลายองค์กรพยายามที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์กรด้วยการแนะนำโปรแกรมการมีส่วนร่วมของพนักงานที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในการคาดการณ์การทำงานระบบรางวัลและขั้นตอนการรายงาน บทบาทของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่เกี่ยวข้องกับการแทรกแซง การพัฒนาองค์กร คือการทำหน้าที่เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลง การอำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงมักต้องการการปรึกษาหารือและให้คำแนะนำแก่ผู้จัดการสายงานเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการได้ ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อาจมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงในการดำเนินกลยุทธ์การแทรกแซง เช่น อำนวยความสะดวกในการประชุมพนักงานที่รับผิดชอบในการวางแผนและการใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

3. การพัฒนาอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปเรื่อย ๆ โดยที่บุคคลแต่ละคนมีความคืบหน้าผ่านขั้นตอนต่าง ๆ โดยแต่ละชุดมีลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นประเด็นปัญหาชุดรูปแบบและงานที่แตกต่างกัน การพัฒนาอาชีพเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่แตกต่างกันสองอย่าง คือ การวางแผนอาชีพและการจัดการอาชีพ การวางแผนอาชีพเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ดำเนินการโดยบุคคลโดยมักจะมีความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาและคนอื่น ๆ เพื่อประเมินทักษะและความสามารถของตนเองเพื่อสร้างแผนอาชีพที่สมจริง การจัดการอาชีพเกี่ยวข้องกับการทำตามขั้นตอนที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุแผนดังกล่าว และโดยทั่วไปจะเน้นที่สิ่งที่องค์กรสามารถทำได้เพื่อส่งเสริมการพัฒนาอาชีพของพนักงาน มีความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างการพัฒนาอาชีพและกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาแผนอาชีพสามารถดำเนินการได้อย่างน้อยผ่านโปรแกรมการฝึกอบรมขององค์กร แนวคิดของโนล์ว, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขอบเขตของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานสามารถพิจารณาได้ จากโมเดลการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน คือ

1. ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual)
2. ขอบเขตบุคลากร (People)
3. ขอบเขตองค์กร (Organization)
4. ขอบเขตหน้าที่ / งาน (Work Tasks) ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 ภารกิจการเรียนรู้เพื่อพัฒนาพนักงานใหม่

(New employee development learning tasks)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 310.

ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) พนักงานใหม่ทุกคนไม่ว่าจะมีประสบการณ์ระดับใดแล้วแต่มีความรู้ที่สำคัญ มีทัศนคติและค่านิยมที่สั่งสมมาด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เปลี่ยนแปลงได้ตามวัฒนธรรมและประสบการณ์ทำงานในการพิจารณาถึงลักษณะของกระบวนการเรียนรู้ และการมุ่งเน้นความสำคัญของความสอดคล้องระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร ก็เป็นไปได้ว่าการเรียนรู้ก่อนหน้านี้อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของพนักงานใหม่ ดังนั้น ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) จึงครอบคลุมมุมมองสำคัญของการเรียนรู้ก่อนเข้าทำงานในองค์กรซึ่งเชื่อว่าอาจมีผลกระทบ ต่อการขัดเกลาทางสังคม (ดังตารางที่ 3) แม้ว่าพนักงานจะมีการเรียนรู้มาก่อนที่จะเริ่มงานจริงแต่การเรียนรู้เหล่านี้มีความสำคัญเนื่องจากองค์กรอาจสร้างอิทธิพลในระหว่างกระบวนการจ้างงานได้ องค์กรที่เตรียมพนักงานมีความพร้อมต่อการทำงานสามารถสร้างอิทธิพลต่อตัวพนักงานได้และพนักงานใหม่จะต้องประเมินว่าความรู้ที่มีมาก่อนอาจไปขัดขวางการเข้าทำงานในองค์กรหรือไม่

1. **ทัศนคติ (Attitudes)** อาจส่งผลกระทบต่อผลลัพธ์ได้สองทาง กล่าวคือ ทัศนคติของพนักงานใหม่ที่มีต่อองค์กร บทบาทใหม่และมีต่อกระบวนการขัดเกลาทางสังคมงานใหม่ และ กระบวนการฝึกอบรม ทัศนคติอาจมีผลกระทบต่อการเรียนรู้ทางสังคมโดยตรงผ่านพฤติกรรมที่มีผลมาจากทัศนคติของพนักงานใหม่ ทัศนคดียังเป็นแบบแผนที่มีการคัดกรอง การเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่อีกด้วย เป็นไปได้ว่าพนักงานใหม่อาจมีผลลัพธ์ที่ดีขึ้นได้โดยการกำหนดทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กรและช่วยให้พนักงานใหม่ทำการเปลี่ยนทัศนคติอย่างเหมาะสม

2. **ความคาดหวัง (Expectations)** สาเหตุของปัญหาที่พบบ่อยคือความไม่สอดคล้องกันระหว่างความคาดหวังของพนักงานใหม่และข้อเท็จจริงที่พบในองค์กร อันมีผลมาจากความไม่พอใจ และทัศนคติเชิงลบ การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมคือหนึ่งในงานพื้นฐานของการพัฒนา พนักงานใหม่อย่างประสบความสำเร็จ

3. **ทักษะการสร้างความคุ้นเคย (Breaking - in)** พนักงานใหม่ต้องตระหนักถึงความสำคัญของระยะในการสร้างความคุ้นเคย (โดยปกติแล้วจะกินเวลา 9 - 12 เดือนแรก) และจะต้องมีทักษะพิเศษที่จะใช้ในองค์กรและจำเป็นต้องเริ่มยอมรับและเคารพสมาชิกของทีมใหม่ พนักงานจำนวนมากไม่ได้เริ่มต้นกระบวนการนี้ เนื่องจากแผนภายในองค์กรทำให้พวกเขามองไม่เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องทำ พนักงานใหม่ต้องเข้าใจว่ากลุ่มขนาดเล็กมีปฏิกริยาอย่างไรเมื่อมีสมาชิก และควรตระหนักถึงระยะที่แตกต่างกัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการมีสมาชิกใหม่และความต้องการพนักงานใหม่

ตารางที่ 3 ตารางแสดงขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain)

1. ทักษะ (Attitudes)	การระบุนิยามส่วนบุคคลและทัศนคติที่มีต่ออาชีพ งานและองค์กร ระบุทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในองค์กร ปรับทัศนคติส่วนบุคคลเข้ากับทัศนคติขององค์กร
2. ความคาดหวัง (Expectations)	การพัฒนาความคาดหวังอย่างเหมาะสมเกี่ยวกับองค์กรและตนเองใน งาน การแก้ไขปัญหาความไม่พอใจ เนื่องจากความแตกต่าง ในความคาดหวัง
3. ทักษะการสร้างความคุ้น (Breaking-in)	การตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและความสำคัญของการเข้าสู่องค์กร การมีทักษะพิเศษและกลยุทธ์ที่ต้องการ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 311.

ขอบเขตบุคคลากร (People Domain) การเรียนรู้เพื่อปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมใหม่ ๆ คือ กระบวนการเรียนรู้พื้นฐานทางสังคม มักเกิดขึ้นโดยผ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรมากมาย ต้องมีการยอมรับและมีการเรียนรู้ถึงบทบาท การเรียนรู้ของพนักงานใหม่จะเกิดขึ้นเพียงเล็กน้อยในการฝึกอบรมที่เป็นทางการหรือจากเนื้อหาในรูปแบบลายลักษณ์อักษร การสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์กรเป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับพนักงานใหม่

1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management) ความประทับใจแรกของพนักงานใหม่ คือ เครื่องมือของการเริ่มต้นในสิ่งที่ เรียกว่า “เกลียวแห่งความสำเร็จ” หรือ “success spiral” เพื่อนร่วมงานจะใช้พฤติกรรมเริ่มต้นของพนักงานใหม่เพื่อสร้างคุณลักษณะเกี่ยวกับศักยภาพของผลงานและความเหมาะสม ซึ่งมีผลกระทบต่อความคาดหวังของเพื่อนร่วมงานและมีผลต่องานในอนาคตและพฤติกรรมที่มีต่อพนักงานใหม่ ถ้าลักษณะเริ่มต้นเป็นบวก พนักงานใหม่อาจมีโอกาสดำรงงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ถ้าพวกเขาประสบความสำเร็จในการทำงานก็จะถือเป็นการยืนยันถึงลักษณะเริ่มต้นและมีโอกาสได้ร่วมงานสำคัญตามมา พนักงานเก่าจึงมีโอกาสร่วมสร้างความสัมพันธ์มากขึ้นและช่วยให้พนักงานใหม่ประสบความสำเร็จ เกลียวแห่งความสำเร็จจึงนำไปสู่ความสำเร็จที่มากขึ้นและโอกาสในการทำงานที่มากขึ้น

2. ความสัมพันธ์ (Relationships) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในเชิงบวก มีบทบาทสำคัญต่อการปรับตัวและการเข้าสังคมเพราะจะช่วยให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มคนเร็วขึ้นหรือช่วยลดผลกระทบของความคาดหวังที่ไม่ได้รับการตอบสนองและช่วยในเรื่องของวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่สำคัญมากที่สุดก็คือ ความสัมพันธ์ในการทำงานเชิงบวกจะเป็นกลไกที่สำคัญต่อการเรียนรู้ทางสังคม ผลลัพธ์ของการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี อาจรวมไปถึงการพัฒนาพฤติกรรมการเรียนรู้ในองค์กรได้อย่าง ประสบความสำเร็จและการเรียนรู้วิธีการทำงานให้สำเร็จโดยการทำงานเป็นทีม อุปสรรคที่มีต่อพนักงานใหม่เริ่มต้นด้วยปัญหาของการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ปัญหาเหล่านี้อาจเป็นปัญหา เรื้อรังเมื่อพนักงานใหม่ถูกมองว่าแตกต่างเพราะเป็นบุคคลที่ไม่มีความสามารถ หรือมีพื้นเพทาง เชื้อชาติที่แตกต่างกันหรือบางทีอาจมีเพศที่แตกต่างกัน

3. หัวหน้างาน (Supervisor) พนักงานใหม่ที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างานอาจได้รับข้อมูลสำคัญมากกว่า ซึ่งมีผลให้เกิดความพึงพอใจมากขึ้นและความมุ่งมั่นมากขึ้น รวมไปถึงมีความเครียดและความตั้งใจลาออกน้อยลงและพบว่าลูกน้องมักปรับตัวให้เข้ากับค่านิยมให้เข้ากับ ค่านิยมในการทำงานของหัวหน้างานและหัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับ ลูกน้อง



ตารางที่ 4 ตารางแสดงขอบเขตบุคคลากร (People Domain)

1. การจัดการความประทับใจ (Impression Management)	การเริ่มตระหนักถึงความประทับใจในบทบาท เพื่อประเมินขององค์กร การเข้าใจถึงกระบวนการจัดการความประทับใจ การเรียนรู้ว่าในองค์กรมองความประทับใจอย่างไร การมีทักษะและกลยุทธ์ที่จำเป็นต่อความประทับใจ
2. ความสัมพันธ์ (Relationships)	การเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของบทบาทต่อ ความสำเร็จในองค์กร และเข้าใจประเภทของความสัมพันธ์ที่ควรสร้างขึ้น การมีทักษะที่จำเป็น เพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์และเครือข่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการเรียนรู้กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ
3. หัวหน้างาน (Supervisor)	การเริ่มตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ หัวหน้างาน/ลูกน้อง และบทบาท การระบุรูปแบบความต้องการของหัวหน้างาน การสร้างทักษะที่จำเป็นต่อการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพและเพื่อจัดการความสัมพันธ์กับหัวหน้างานเพื่อประโยชน์ร่วมกัน การเรียนรู้กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อสร้างความสัมพันธ์การทำงานกับหัวหน้างาน

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 313.

ขอบเขตขององค์กร (Organizational Domain) เมื่อพนักงานใหม่สร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพกับบุคลากรในองค์กร พนักงานใหม่อาจเรียนรู้ถึงความซับซ้อนขององค์กรด้วย (ดังตารางที่ 5) การพัฒนาผลงานในระดับสูงนั้น พนักงานใหม่ต้องมีทั้งความรู้ในการทำงาน ความรู้เกี่ยวกับองค์กรและต้องแสวงหาความรู้โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางสังคม

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) เชื่อกันว่าวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จขององค์กร และความสำเร็จของตัวบุคคลเกิดขึ้นเมื่อค่านิยมของตัวบุคคลตรงกับค่านิยมของวัฒนธรรมที่มีอิทธิพล ข้อมูลสำคัญที่เกี่ยวกับองค์กรนั้นจะถูกรวบรวมไว้ในวัฒนธรรมซึ่งมักไม่ได้อยู่ในรูปแบบที่เป็นทางการความเข้าใจในบรรทัดฐาน ค่านิยมและรูปแบบการทำงานขององค์กรจะเป็นส่วนช่วยเร่งให้เกิดการปรับตัวและการเข้าถึงงานที่ได้รับมอบหมายอย่างดี หากความเข้าใจถึงวัฒนธรรมขององค์กร พนักงานใหม่อาจไม่สามารถเข้าใจถึงระบบที่ไม่เป็นทางการ

หรือไม่เข้าใจถึงบทบาทของบุคลากรข้อห้ามในองค์กรและเหตุผลว่าทำไมจึงต้องปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นหรือไม่เข้าใจในประสบการณ์ประจำวันในองค์กร หากไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมพนักงานใหม่ อาจไร้ประสิทธิภาพแม้ว่าจะมีความสามารถเฉพาะทางในการปฏิบัติงานก็ตาม

2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy) พนักงานใหม่ต้องเข้าใจระบบ และวิธีการที่ไม่เป็นทางการซึ่งเป็นแนวทางการทำงานให้บรรลุโดยแท้จริง การกลายเป็นผู้ที่มีผลงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้นหมายความว่า การพัฒนาความเข้าใจในวิธีการทำงานในองค์กร และเข้าใจถึงบุคลากร การเรียนรู้กระบวนการที่ไม่เป็นทางการ ความเข้าใจในการปกครองขององค์กร และการเรียนรู้ที่จะเจรจาหรือต่อรองกับโครงสร้างอำนาจและระบบอำนาจที่ไม่เป็นทางการ หรือมักเรียกว่าการเรียนรู้ การกระทำปฏิบัติ (“learning the ropes”) ซึ่งเป็นกระบวนการใช้ความรู้ของเราเกี่ยวกับวัฒนธรรมเพื่อทำความเข้าใจถึงสิ่งที่เกิดขึ้นในกิจกรรมประจำวันในองค์กรและเพื่อเข้าใจถึงผู้ที่มีบทบาทในโครงสร้างอำนาจ หากไม่มีความเข้าใจในวิธีการทำงานภายในระบบขององค์กร ความสามารถในการทำงานอาจมีอุปสรรคจากการละเมิดบรรทัดฐานซ้ำ ๆ

3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) เกรียน (Graen) นิยามว่าการสร้างบทบาทมีองค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ดังนี้ 1) การแสวงหาความรู้เกี่ยวกับขีดจำกัดและความต้องการ 2) การรับและการส่งการสื่อสารแบบโน้มน้าวเกี่ยวกับพฤติกรรมในบทบาท 3) การยอมรับรูปแบบพฤติกรรมรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง และ 4) การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเมื่อเวลาผ่านไป⁴¹

เฟลด์แมน (Feldman) ได้กล่าวถึงความพยายามช่วยเหลือพนักงานใหม่ให้เข้าใจถึงบทบาทอย่างชัดเจน จะช่วยให้เข้าถึงข้อมูลเพื่อลดความคลุมเครือ เพื่อเข้าใจความคาดหวังขององค์กรและเพื่อเรียนรู้วิธีการลดความขัดแย้งในบทบาท สิ่งเหล่านี้ช่วยในการปรับปรุงผลลัพธ์⁴²

⁴¹ Graen, G. B., “Role-Making Processes within Complex Organizations”, Handbook of Industrial and Organizational Psychology, M. D., Donnette (ed.), (Chicago: Rand McNally, 1976), 1201 – 1245.

⁴² 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.

ตารางที่ 5 ตารางแสดงขอบเขตองค์กร (Organizational Domain)

1. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)	การเข้าใจถึงวัฒนธรรมองค์กรและเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบ ต่อผลงานอย่างไร การเริ่มตระหนักความสำคัญของการปรับตัวให้เข้า กับวัฒนธรรมองค์กร การได้มาซึ่งทักษะในการเรียนรู้องค์ประกอบ สำคัญของวัฒนธรรมที่ไม่มีการสอนอย่างชัดเจน
2. ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy)	การเริ่มตระหนักถึงโครงสร้างที่ไม่เป็นทางการความสำเร็จในองค์กร การเข้าใจถึงวิธีการบรรลุผลลัพธ์อย่างเหมาะสมโดย ผ่านโครงสร้าง องค์กรที่ไม่เป็นทางการได้มาซึ่งทักษะในการ เรียนรู้โครงสร้างองค์กร แบบไม่เป็นทางการและการใช้เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างมี ประสิทธิภาพ
3. บทบาทขององค์กร (Organizational Roles)	การกำหนดตำแหน่งของตนเองในมุมมองของเป้าหมายองค์กร การเข้าใจบทบาทและเอกลักษณ์ของพนักงานใหม่ ในองค์กร การ เรียนรู้ในความคาดหวังและกิจกรรมที่ เหมาะสมต่อบทบาท การ ยอมรับข้อจำกัดด้านบทบาทและ ความเป็นจริงและการ ประนีประนอมถึงความขัดแย้งและความคลุมเครือในบทบาท

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 315.

ขอบเขตของหน้าที่ / งาน (Work Task Domain)

ขอบเขตที่ 4 เป็นขอบเขตที่คุ้นเคยมากที่สุด ความเข้าใจในงานที่ต้อง
ทำและการมีความรู้ ทักษะและความสามารถอย่างถูกต้องเป็นสิ่งจำเป็นต่อความสำเร็จของพนักงาน
(ดังตารางที่5) ความเข้าใจในงานก็มีความสำคัญเช่นเดียวกัน

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy) พนักงานมักสับสนว่าการพัฒนา
ระบบเพื่อทำความเข้าใจในหน้าที่หรืองานที่ปฏิบัตินั้นมีความสำคัญอย่างไร ทั้งนี้เพื่อการจัดลำดับ
ความสำคัญ การประมวผลและการบรรลุความสำเร็จในงาน ต้องมีการคัดเลือกข้อมูลเพื่อระบุว่าสิ่ง
ใดสำคัญ ต้องจัดสรรทรัพยากรที่จำกัดและต้องใช้ทักษะที่เรียนรู้มาแก้ปัญหาจริงที่พบ แม้ว่าบางคน
อาจพูดถึงการเรียนรู้ การกระทำปฏิบัติ (“learning the ropes”) แต่คำ ๆ นี้แบ่งแยกเพราะมัน
เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานใหม่กับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานใหม่กับ

องค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับผู้ที่ย้ายอาชีพที่ทำให้แผนการทำงานให้สำเร็จนั้น อาจเกิดขึ้นมาจากสภาพแวดล้อมที่แตกต่าง

2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ / งาน (Task Knowledge) เน้นอนว่าความเข้าใจในงานที่ต้องปฏิบัติ เป็นสิ่งที่จำเป็นต่อความสำเร็จ แต่เน้นอนว่ามันอาจไม่เพียงพอต่อความสามารถในการปฏิบัติงานให้สมบูรณ์นั้นอาจไม่เกิดขึ้นเลยหากไม่มีการเรียนรู้ถึงหน้าที่ทั้งหมด ถ้าการฝึกฝนการทำงานนั้นทำโดยแยกออกไป ผลงานที่ได้มานั้นอาจจะมีปัญหา

3. ความรู้ ทักษะและความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities) ด้วยความเข้าใจในหน้าที่และงานอย่างสมบูรณ์รวมถึงบทบาทของพนักงานใหม่ พนักงานใหม่จึงจะต้องมองเห็นถึงความรู้ ทักษะและความสามารถที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน พนักงานใหม่อาจมีความมั่นใจมากเกินไปเกี่ยวกับความรู้ที่ตนเองมีมาก่อนเข้าสู่กระบวนการทางสังคม สำหรับหลาย ๆ คน ผลลัพธ์หนึ่งในการพัฒนาพนักงานใหม่ คือ “การเรียนรู้ในสิ่งที่พวกเขาไม่รู้” พนักงานใหม่บางคน รายงานประสบการณ์ที่ต่ำต้อย เมื่อพวกเขาตระหนักว่าพวกเขาไม่มีความพร้อมอย่างที่คิดว่ามี⁴³

ตารางที่ 6 ตารางแสดงขอบเขตหน้าที่ / งาน (Work Task Domain)

1. ความเข้าใจในงาน (Work Savvy)	การเข้าใจถึงวิธีการใช้ความรู้และทักษะในการทำงานและ การได้มาซึ่งทักษะทางวิชาชีพ (เช่น การสื่อสาร การจัดการ เวลาที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่)
2. ความรู้เกี่ยวกับหน้าที่/งาน (Task Knowledge)	การเข้าใจถึงหน้าที่/งานพื้นฐานที่จำเป็นในการทำงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ
3. ความรู้ ทักษะ และความสามารถ (Knowledge, Skills, and Abilities)	การระบุถึงความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่จำเป็นต่อการได้มาซึ่งความรู้ ทักษะและความสามารถ

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316.

⁴³ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 316 - 317.

ระบบการพัฒนาพนักงานใหม่

การเรียนรู้งานทั้ง 12 ด้านนี้ จะบรรลุผลสำเร็จได้โดยผ่านค่านิยมของการเรียนรู้ทั้ง 4 ประการ คือ โปรแกรมการเรียนรู้พื้นฐาน (เช่น โรงเรียน), การฝึกงานภายนอก (เช่น การศึกษาในสายวิชาชีพ), โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลักและการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน การเรียนรู้พื้นฐาน หมายถึง โปรแกรมหรือสถาบันที่ให้พื้นฐานการเรียนรู้โดยไม่ได้มุ่งตรงอย่างใดอย่างหนึ่ง การฝึกงาน ภายนอกประกอบไปด้วยโปรแกรมหรือสถาบันที่จัดให้มีการฝึกงาน แต่ไม่ใช่นายจ้างรายใดรายหนึ่ง โดยเฉพาะ โปรแกรมการฝึกงานโดยใช้นายจ้างเป็นหลัก คือ กิจกรรมที่นำเสนอโดยนายจ้างรายใดรายหนึ่งให้แก่พนักงานและเป็นโปรแกรมที่ถูกออกแบบมาเพื่อให้ความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการทำงาน โดยสำเร็จ กิจกรรมการเรียนรู้ในที่ทำงานรวมไปถึงกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งหมดที่เกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน เช่น การฝึกงานในสถานที่การเรียนรู้ทางการ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ⁴⁴

การเรียนรู้งานทั้ง 12 อย่างและการแทรกแซงทั้ง 4 น่าจะเป็นระบบแบบบูรณาการเพื่อให้พนักงานใหม่บรรลุเป้าหมายด้านผลการปฏิบัติงาน พนักงานมีส่วนร่วมในการแทรกแซงทั้ง 4 ประเภทเพื่อการเรียนรู้งานทั้ง 12 อย่างให้สำเร็จ ซึ่งหากทำได้สำเร็จก็จะทำให้พนักงานใหม่บรรลุผลการปฏิบัติงานในระดับที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้และยังคงอยู่ในองค์กรต่อไป กระบวนการพัฒนาพนักงานใหม่ ไม่ใช่แนวคิดแต่เป็นกระบวนการที่เป็นวัฏจักร โดยที่พนักงานใหม่อาจต้องผ่านการเรียนรู้และการเรียนรู้เหตุการณ์ซ้ำ ๆ ดังภาพแผนภูมิที่ 13⁴⁵

⁴⁴ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 99.

⁴⁵ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 317.



แผนภูมิที่ 13 ระบบการพัฒนานักงานใหม่ (New employee development system)

ที่มา : M. S. Knowles, R. A. Swanson and E. F. Holton III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 318.

ความท้าทายต่อสถาบันการศึกษา

โดยใช้โมเดลนี้เป็นกรอบแนวคิดการศึกษาควรกำหนดหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตทั้ง 4 มุมมองที่เหนือไปกว่าความรู้เกี่ยวกับงาน มุมมองเหล่านี้ได้แก่ 1) การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล 2) การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตขององค์กร 3) การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของการเรียนรู้ทั้งหมด และ 4) การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กร

1. การพัฒนาขอบเขตส่วนบุคคล มีเหตุผลน้อยมากที่สถาบันการศึกษาและสถาบันเตรียมตัวสู่การทำงานไม่สามารถรับหน้าที่ในการพัฒนาบัณฑิตได้อย่างเต็มที่ โดยพัฒนาในด้านทัศนคติการทำงาน ประสบการณ์ที่เป็นจริงและความเข้าใจวิธีการเข้าสู่องค์กรที่ชัดเจน คือจะมีองค์ประกอบขององค์กรที่อาจจะต้องปรับเปลี่ยนต่อไปแต่ความยากลำบากในระหว่างการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าพื้นฐาน ตัวอย่างเช่น ทัศนคติ ความยืดหยุ่น ความมุ่งมั่นต่อคุณภาพการทำงานเพื่อผลประโยชน์ของทีม ความเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและความต้องการเรียนรู้สิ่งเหล่านี้มักถูกมองข้ามไป

2. การสอนทักษะพื้นฐานในขอบเขตของบุคลากรและขอบเขตองค์กร 2 ขอบเขตนี้ มีความเฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ดังนั้นการศึกษาและการฝึกอบรมจึงมีบทบาทที่จำกัดมากกว่า อย่างไรก็ตาม ควรสอนทักษะพื้นฐานในแต่ละขอบเขตเพื่อที่บัณฑิตจะสามารถมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบโดยเฉพาะขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น ในขอบเขตของบุคลากร อาจสอนให้นักเรียนทราบถึงหลักการของการจัดการความประทับใจและวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

ใหม่ ควรสอนให้พวกเขาเรียนรู้วิธีการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานกับเครือข่ายและอาจสอนให้พวกเขามีทักษะพื้นฐานของการเป็นลูกน้องที่มีประสิทธิภาพ วิธีการกำหนดทักษะของลูกน้องที่มีประสิทธิภาพในองค์กรใหม่และวิธีการจัดการนายจ้างในขอบเขตขององค์กร บัณฑิตทุกคนควรเข้าใจว่าวัฒนธรรมขององค์กรคืออะไร มันส่งผลกระทบอย่างไรต่ออาชีพและวิธีการแปลความหมายของวัฒนธรรมองค์กร และบัณฑิตทุกคนต้องเข้าใจเกี่ยวกับการปกครองในองค์กร ระบบที่ไม่เป็นทางการในองค์กร และวิธีการใช้ระบบเหล่านั้นเพื่อสร้างผลลัพธ์ ท้ายที่สุดแล้วอาจสอนให้พวกเขาทราบถึงบทบาทของพนักงานหน้าใหม่และวิธีทำให้แน่ใจว่าพนักงานหน้าใหม่จะตอบสนองต่อความคาดหวังในด้านบทบาทอย่างไร

3. การสร้างการตระหนักถึงขอบเขตของงานการเรียนรู้หลังจากจ้างงาน เมื่อการสอนการเรียนรู้ในงานให้กับผู้เรียนไม่สามารถตอบคำถามได้ทั้งหมด เช่น วัฒนธรรมองค์กร หรือความเข้าใจในองค์กร สถาบันการศึกษาอาจสอนให้นักเรียนตระหนักถึงคำถามเพื่อการเรียนรู้ที่ก้าวหน้า พนักงานใหม่จะต้องตระหนักถึงสิ่งที่พวกเขาไม่รู้เกี่ยวกับความสำเร็จในองค์กร ตระหนักว่า จะต้องตั้งคำถามอะไรและถูกใจให้เข้าร่วมในการเรียนรู้ใหม่ ๆ

4. การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ในองค์กรบ่อยครั้งพบการมองข้ามข้อเท็จจริงที่ว่า การเรียนรู้โดยส่วนใหญ่ที่เกิดขึ้นในช่วงเข้าสู่องค์กรนั้นจะต้องอาศัยทักษะการเรียนรู้ที่แตกต่างไปจากทักษะในสถาบันการศึกษา ประการแรก อาจต้องเรียนรู้หลาย ๆ สิ่งจากการปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น ๆ ดังนั้นทักษะการเรียนรู้จึงเป็นสิ่งที่สำคัญมากที่สุด ข้อสอง กระบวนการเรียนรู้ คือ กระบวนการที่เกิดจาก ประสบการณ์เพราะการเรียนรู้เกิดขึ้นในขณะที่มีส่วนร่วมในโครงการ ข้อสาม การเรียนรู้ที่มุ่งด้วยตนเอง กลายเป็นบรรทัดฐานเพราะพนักงานใหม่ต้องริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเรียนรู้มากขึ้นไปกว่าความรู้เกี่ยวกับงาน ที่ต้องทำ ข้อสี่ การเรียนรู้มีลักษณะไม่เป็นเชิงโครงสร้างเพราะไม่ต้องมีจุดสิ้นสุดตายตัวและมันไม่แน่นอนเพราะมันอาจยากที่จะบอกได้ว่าเมื่อไหร่เราจะมีคำตอบที่ถูกต้องหรือเมื่อไหร่ การเรียนรู้จะเสร็จสมบูรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อรับมือกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือจะพูดสั้น ๆ คือ มันเป็นกระบวนการต่อเนื่อง⁴⁶

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย ได้กล่าวถึง การพิจารณากระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานต้องพิจารณาทั้ง 4 ขอบเขต คือ 1) ขอบเขตของปัจเจกบุคคล (Individual) หมายถึง พนักงานใหม่ที่เข้ามาทำงานต้องพิจารณาจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ซึ่งประสบการณ์นั้นเป็นที่สะสมของการเรียนรู้ ทักษะและค่านิยม เมื่อพิจารณากระบวนการเรียนรู้ให้

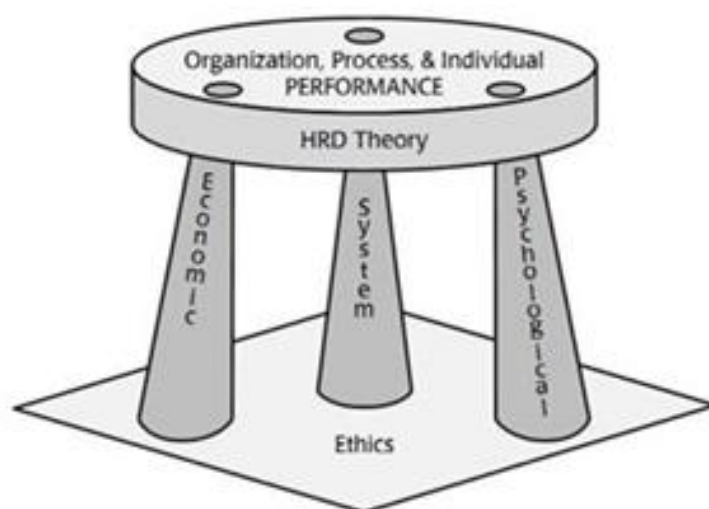
⁴⁶ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 100 - 102.

สอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์การ ทักษะเป็นสิ่งเฉพาะของแต่ละบุคคล เป็นค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจเลือก อาชีพ งานและองค์การ ซึ่งประสิทธิผลของงานจะมีความสัมพันธ์กับทัศนคติและความคาดหวังของแต่ละบุคคล 2) กลุ่มบุคคล (People) เป็นขอบเขตที่ต้องพิจารณาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของการทำงาน ข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ เช่น ความประทับใจ การบริหารงาน ความสัมพันธ์กับทีมงาน หัวหน้าและผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญในการสร้างทักษะให้เป็นที่ต้องการของการบริหารงาน ทีมงาน และหัวหน้างาน 3) ขอบเขตขององค์การ (Organization) สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ วัฒนธรรมองค์การ ความเข้าใจองค์การ บทบาทขององค์การเป็นสิ่งที่รับรู้ได้จากเรื่องที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ การเข้าใจถึงปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ การรับรู้ถึงเป้าหมายขององค์การจะทำให้พนักงานตระหนักถึงทักษะความรู้ที่ต้องการเพื่อที่จะเรียนรู้ให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ 4) ขอบเขตภาระหน้าที่ของงาน (Work Tasks) มีผลต่อการสร้างความเข้าใจถึงการประยุกต์ใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถเพื่อการทำงานในปัจจุบันและทำให้เข้าใจถึงการพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถสำหรับงานในอนาคต⁴⁷

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) กล่าวว่า ทฤษฎีของการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีของ 3 ทฤษฎีหลัก ซึ่งประกอบไปด้วย ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีระบบ (System Theory) ทั้ง 3 ทฤษฎีหลักของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เปรียบเสมือนเป็น 3 ขาของม้าที่นั่งตั้งอยู่บนจริยธรรม (Ethics) ซึ่งในแต่ละขาเป็นองค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องบูรณาการเข้าด้วยกัน ดังภาพแผนภูมิที่ 14⁴⁸

⁴⁷ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ญุณแจสู่ความเป็นเลิศ”, วารสารรามคำแหง 26, 2 (2566): 262.

⁴⁸ Swanson, R. A. and Holton III, E. F., **Foundation of Human resource development** (San Francisco, California: Berrett-Koehler, 2001), 93.



แผนภูมิที่ 14 ภาพกรอบทฤษฎีพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(The Theoretical Foundations of Human Resource Development)

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

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) จะสนใจเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการใช้ทรัพยากรเพื่อให้เกิดผลผลิตตามเป้าหมายขององค์กร โดยการจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรสูงสุด ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงแนวคิดทางด้านจิตวิทยาที่มุ่งเน้นถึงความเข้าใจหลักการและแนวทางการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับนักพัฒนาบุคลากร มิใช่เพียงแค่การกลยุทธ์การกำหนดการฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับนโยบายธุรกิจขององค์กรเท่านั้น ภาระหน้าที่หลักอีกเรื่องก็คือ การวัดผลสำเร็จจากกลยุทธ์ที่ออกแบบนั้นว่าสามารถช่วยให้ผลประกอบการดีขึ้นหรือไม่ ถ้าไม่ดีขึ้นจะต้องทำอย่างไรต่อไป การศึกษาทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์จะทำให้ นักพัฒนาบุคลากรเกิดความเข้าใจถึงการกำหนดกรอบแนวทางและกลยุทธ์ในการพัฒนาพนักงานในองค์กรได้ดียิ่งขึ้น

2. ทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางจิตที่มีผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ที่แสดงออกมา ความสัมพันธ์การเรียนรู้กับโดยจะสนใจพฤติกรรม จะอธิบายถึงการเรียนรู้ การกระตุ้นจิตใจ กระบวนการส่งข้อมูลข่าวสาร การเคลื่อนไหวของกลุ่มคนในแง่ของการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

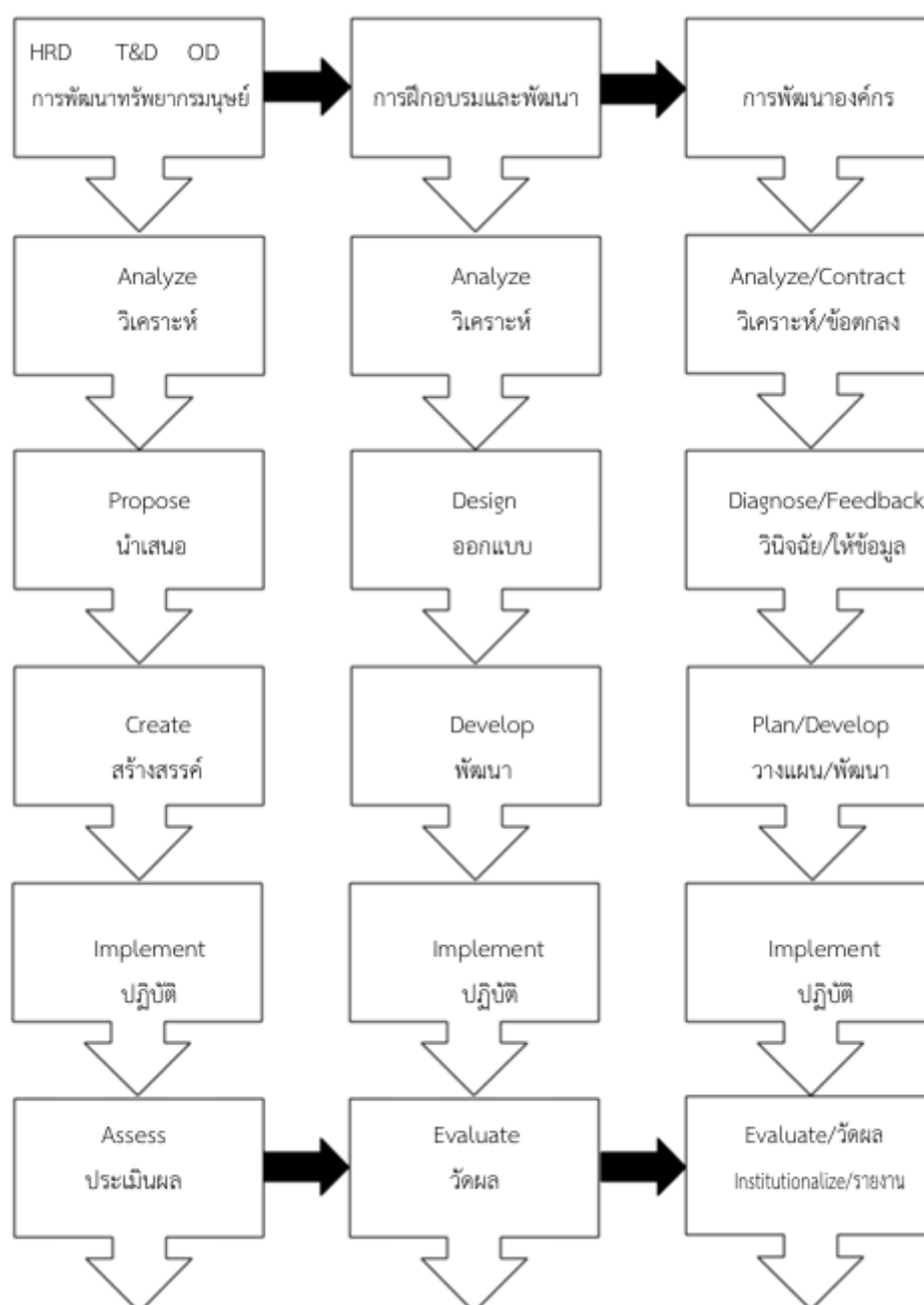
3. ทฤษฎีระบบ (System Theory) เป็นองค์ความรู้เล็ก ๆ เมื่อเปรียบเทียบกับทฤษฎี จิตวิทยาและทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบเป็นเรื่องที่กล่าวถึงแนวคิดทั่วไป กฎ เครื่องมือ การแก้ปัญหา เครื่องมือสนับสนุน โดยนำรูปแบบของระบบต่าง ๆ เชื่อมโยงกับประเด็นของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์⁴⁹

สวอนสัน และฮอลตัน (Swanson and Holton) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้มีการกำหนดถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ว่าเป็นกระบวนการหลักที่ใช้ในการกำหนดปัญหาและวิธีการแก้ไขปัญหา การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลุ่มย่อยของการฝึกอบรมและพัฒนา (T&D) และการพัฒนาองค์กร (OD) ยังแสดงให้เห็นถึงกระบวนการย่อยทั้ง 5 ซึ่งกระบวนการในแต่ละส่วนมีความสัมพันธ์กันเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการวางแผนภูมิที่ 15⁵⁰



⁴⁹ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 103. 50 เรื่องเดียวกัน, 104.

⁵⁰ Knowles, M. S., Swanson, R. A., and Holton, E. F. III, **The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development**, 6th ed. (Amsterdam, Boston: Elsevier, 2005), 104.



แผนภูมิที่ 15 ภาพขยายกระบวนการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของSwanson and E.F. Holton
 ที่มา : Swanson, R. A., and Holton, E. F., III., **Foundations of Human resource development**
 (San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers, 2001), 23.

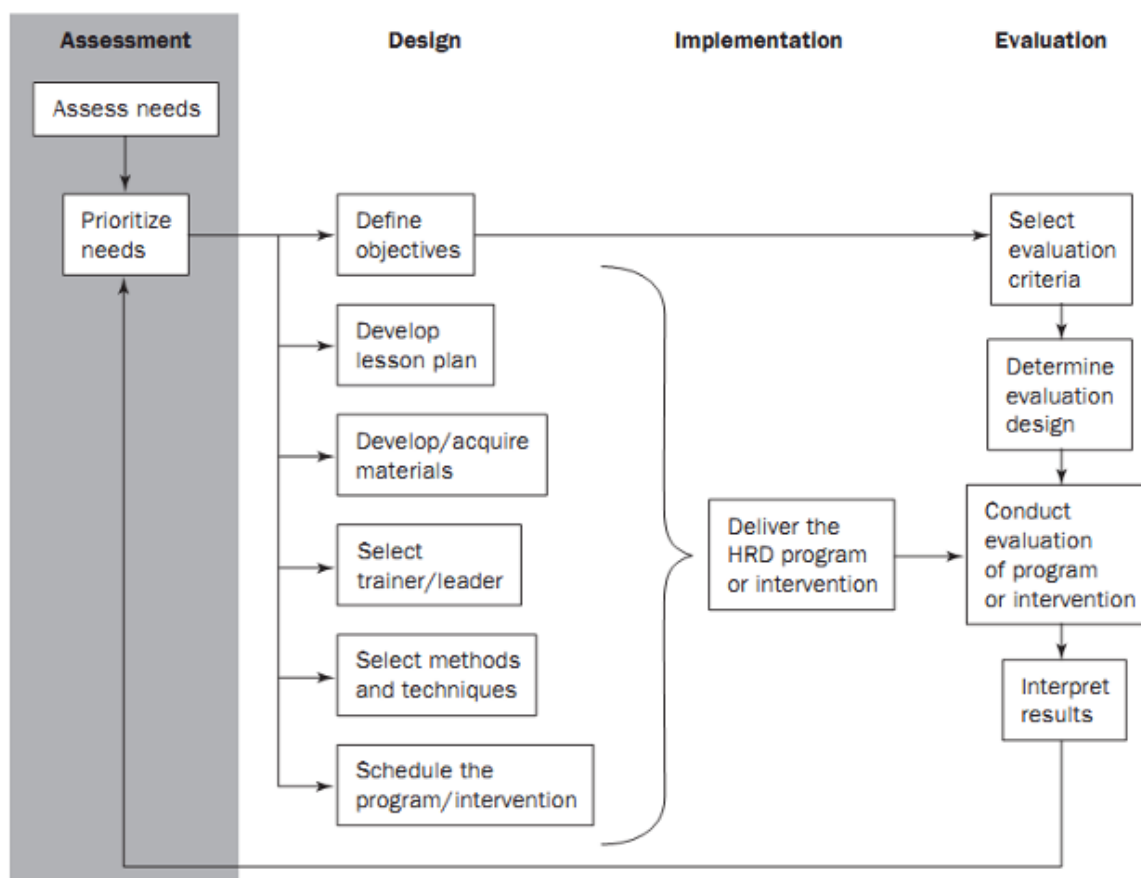
การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการของการพัฒนาเพิ่มพูนความเชี่ยวชาญ ปรับปรุงประสิทธิภาพของบุคคลและทีมงาน กระบวนการทำงานและประสิทธิผลของระบบองค์กร โดยมักใช้รูปแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาและการพัฒนาองค์กรของฝ่ายของการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์มีเป้าหมายและผลลัพธ์ระยะยาวเพื่อพัฒนาองค์กรเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคล การพัฒนาสายอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน โดยพัฒนาบุคคลเน้นการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ทักษะ ทักษะและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงานและผลการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการทำงาน ซึ่งต้องบริหารตามระบบขององค์กรและเป็นผลลัพธ์ระยะสั้น ในช่วงพัฒนาบุคคลเพื่อปรับปรุงผลการทำงาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อเป็นการรับประกันว่า บุคลากรมีความรู้ ทักษะ แรงจูงใจ การสนับสนุนด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงการนำผลประโยชน์ไปใช้ในการสร้างแรงจูงใจในองค์กร สภาพแวดล้อมการทำงาน ระบบการประเมินสมรรถนะ ความสามารถของพนักงานและทรัพยากรมีผลต่อประสิทธิภาพ อีกทั้งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องวางแผนให้ องค์กร สนับสนุนการพัฒนาอาชีพของพนักงาน ซึ่งเป็นผลลัพธ์ระยะยาวในแต่ละขั้นตอนของ กระบวนการพัฒนาอาชีพเน้นการวิเคราะห์ที่จำเป็นเพื่อระบุความสนใจแต่ละบุคคล คุณค่า สมรรถนะ กิจกรรมและงานที่จำเป็นเพื่อพัฒนาทักษะการทำงานในอนาคต การพัฒนาอาชีพแต่ละกิจกรรมมี การวางแผนสายงาน เรียนรู้สายงานและการใช้ทรัพยากรของสายงาน เพื่อพัฒนาภารกิจขององค์กร และเป็นการสร้างระบบจูงใจให้พนักงานผูกพันและต้องการทำงานเพื่อพัฒนาองค์กรต่อไป⁵¹

เวอเนอร์ และดีไซมอน (Werner and DeSimone) ได้กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรม และการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ จะประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบที่สำคัญ 1) ได้แก่การประเมิน ความจำเป็น (Assessment HRD Needs) หรือกา วิเคราะห์ความต้องการ เป็นกระบวนการในการ ดำเนินงานขององค์กรเพื่อระบุความต้องการทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะเป็นจุดเริ่มต้น ของกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรลุเป้าหมายขององค์กร และ ประสิทธิภาพในการบรรลุถึงเป้าหมายเหล่านี้ ความแตกต่างระหว่างทักษะของพนักงานและทักษะ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพในปัจจุบัน ความแตกต่างระหว่างทักษะในปัจจุบัน และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินการงานที่มีประสิทธิภาพความสำเร็จในอนาคต 2) การออกแบบ โปรแกรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ (Designing Effective HRD Program) กิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบของการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หลังจากที่ต้องรู้ความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมขั้นตอนต่อไปคือการตัดสินใจว่าจะซื้อโปรแกรมจาก

⁵¹ ดวงเดือน จันทร์เจริญ, **หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development**, ฉบับปรับปรุงใหม่ (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 58 - 60.

ผู้ให้บริการภายนอกมาใช้ในองค์การตัดสินใจเลือกการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรมก็จะมีเวลาเต็มที่ในการมอบความรู้ เนื้อหาในการอบรม การตัดสินใจก็จะเป็นเรื่องที่ย่ายในการระบุความต้องการในการฝึกอบรม 3) การดำเนินงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Implementing HRD Program) จะอธิบายถึง กิจกรรมที่สำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการหรือการส่งเข้าฝึกอบรมหรือพัฒนา ซึ่งจะประกอบด้วย การฝึกอบรมแบบ OJT, ห้องเรียน และการฝึกอบรมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ซึ่งสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง แต่ละวิธีจะมีเทคนิคเฉพาะอย่างที่เหมาะสมกับสถานการณ์ผู้ฝึกสอนต้องเลือกเทคนิคที่ดีที่สุดที่จะเพิ่มการเรียนรู้ในการฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นที่สุดในการนำเทคโนโลยีมาช่วยเพิ่มผลการดำเนินพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อออกแบบตารางการฝึกอบรมเสร็จเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนสุดท้ายคือการฝึกปฏิบัติงานจริง ซึ่งรวมไปถึงการจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้มีการเริ่มต้นที่ดีต่อไป 4) การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Evaluating HRD Program) ซึ่งถือว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการตัดสินใจในด้านข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประเมินผลโดยรวมเพื่อพิจารณาว่าโปรแกรมที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นได้นำพาพวกเขาให้ประสบความสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้หรือไม่ และสิ่งเหล่านี้จะสามารถสร้างความน่าเชื่อถือและการสนับสนุนของสิ่งต่าง ๆ ของพวกเขาได้ดังแผนภูมิที่ 16⁵²

⁵² Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 105 - 237.



แผนภูมิที่ 16 ภาพกระบวนการฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

(Training and HRD Process Model)

ที่มา : Jon M., Werner and Randy L., DeSimone, **Human Resource Development**, 6th ed. (U.S.A.: South-Western, 2012), 108.

การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)

ความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

โนล (Noe) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ ความพยายามขององค์กรที่จะจัดให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เกี่ยวกับงานในปัจจุบัน ประกอบด้วยความรู้ ทักษะและพฤติกรรมที่มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงาน⁵³

⁵³ R. A., Noe, **Employee Training and Development**, 4th ed. (New York: McGraw-t Hill, 2005), 3 - 4.

เรย์มอน (Raymond) กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง โครงการที่บริษัทจัดขึ้น เพื่อสร้างสมรรถนะให้กับพนักงาน สมรรถนะดังกล่าว ได้แก่ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมที่สำคัญ และมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ⁵⁴

จากความหมายของการฝึกอบรมและการพัฒนา สามารถสรุปกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อที่จะปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้พฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น

ตารางที่ 7 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม

หัวข้อในการเปรียบเทียบ	การศึกษา	การพัฒนาบุคคล	การฝึกอบรม
1. เป้าหมาย	เลือกอาชีพ ปรับตัวให้เข้ากับสังคมและสภาพแวดล้อม	เสริมสร้างคุณภาพและความก้าวหน้าของบุคคล	เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เนื้อหา	กว้าง	ตรงกับศักยภาพและงานในอนาคต	ตรงกับงานที่กำลังปฏิบัติหรือกำลังจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ
3. ตามความต้องการของ	บุคคล	หน่วยงานและบุคคล	งาน
4. ระยะเวลาที่ใช้	ได้เรื่อย ๆ ไม่สิ้นสุด	มองในระยะยาว	ใช้ระยะเวลาจำกัด
5. วัย	วัยเรียน	วัยทำงาน	วัยทำงาน
6. ความเสี่ยง (ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์)	ปานกลาง	สูง	ต่ำ
7. การประเมินผล	การปฏิบัติงานในอนาคต	เกือบจะทำการประเมินไม่ได้ เพราะมีตัวแปรจากสภาพแวดล้อมจำนวนมาก ยากแก่การควบคุม	จากพฤติกรรมในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ที่มา : วีระพันธ์ แก้วรัตน์, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://it.nation.ac.th/person/file/481009/การฝึก.doc>

⁵⁴ Raymond A. Noe (2010) *Employee Training and Development*, 5th Edition. (New York: Mc Graw Hill), 5.

ในส่วนของการศึกษา การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมอาจสรุปความแตกต่างของทั้ง 3 คำอย่างสั้น ๆ ได้ดังนี้

การศึกษา(Education) จะเน้นที่ตัวบุคคล (Individual Oriented)

การฝึกอบรม (Training) เน้นถึงการทำให้งานที่สามารถทำงานที่ต้องการได้ (Job Oriented)

การพัฒนา (Development) เน้นที่องค์กร (Organizational Oriented) เพื่อให้ตรงกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กรที่สังกัด

ไพโรจน์ คะเชนทร์ กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรม ไว้ว่า

1. แบ่งตามลักษณะการฝึก

- 1.1 การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อรู้จักคน
- 1.2 ฝึกไปในงาน (On - the - job training - OJT) คือทำงานไปเรียนรู้ไป
- 1.3 ฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Lab or Workshop) เพื่อทดสอบและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ ๆ
- 1.4 การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship training) แบบเรียนรู้งานตั้งแต่ขั้นแรก
- 1.5 การกลับมาฝึกงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Internship training) สำหรับผู้ใกล้สำเร็จการศึกษาตามหลักสูตร
- 1.6 การศึกษาอบรมพิเศษ เช่น การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร

2. แบ่งตามลักษณะงาน

- 2.1 ฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre – service training) เช่น การฝึกอบรมในตำแหน่งงานที่ทำ
- 2.2 เรียนรู้งานโดยทำงานไปด้วย (OJT) ในกรณีที่มีผู้ฝึกงานหรือเตรียมบรรจุ น้อยราย โดยที่ลักษณะงานนั้นเป็นงานประจำ
- 2.3 ฝึกอบรมเพิ่มความรู้ความชำนาญ (Inservice training) เป็นการฝึกอบรม เพื่อ พัฒนาระดับฝีมือแรงงาน
- 2.4 ส่งบุคลากรออกไปศึกษาดูงานภายนอกที่ทำงาน (Off – the – job training) เพื่อได้รู้ได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ⁵⁵

⁵⁵ ไพโรจน์ คะเชนทร์, **การฝึกอบรม**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จาก เว็บไซต์
file:///C:/Users/user/Downloads/Documents/Gf84ZS7xAQ920150521200639.pdf 59

กระบวนการฝึกอบรม

เบญจวรรณ ใจเพชร กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า

1. การวิเคราะห์องค์การ ภารกิจขององค์การตั้งลด้วยความรู้ความสามารถของพนักงาน
2. วิเคราะห์การทำงาน ทักษะที่จำเป็นต้องปรับปรุงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ด้านภาษา เทคนิคการใช้โปรแกรม
3. วิเคราะห์ตัวบุคคล การศึกษา ประสบการณ์ทัศนคติ แรงจูงใจ สุขภาพร่างกาย⁵⁶

วีระพันธ์ แก้วรัตน์ ได้กล่าวถึงกระบวนการของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่เป็นสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การฝึกอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด อย่างไรก็ตามในความเป็นจริง นักจัดการฝึกอบรมบางส่วนมุ่งสนใจแต่จะจัดการฝึกอบรมโดยละเลยการวิเคราะห์ ความต้องการขององค์กร ดังนั้นการฝึกอบรมหลายๆโครงการจึงมิได้สร้างสรรค์ประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การแต่ประการใด การละเลยดังกล่าวมีสาเหตุหลาย ๆ ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การเห่อตามแฟชั่นหรือความนิยมซึ่งเกิดขึ้นในขณะนั้น เป็นต้นว่า ขณะนั้นในวงการการบริหารธุรกิจและจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจจะมี ความสนใจเกี่ยวกับกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) เป็นอย่างมาก ทำให้มีการจัดการฝึกอบรมเช่นนั้นขึ้นมาบ้าง โดยมิได้คำนึงว่าองค์กรมีความต้องการเช่นนั้น และจะนำวิธีการทำงานแบบนั้นมาใช้จริงหรือไม่ ประการที่สอง นักจัดการการฝึกอบรมคิดว่าการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม เป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นและเสียเวลาทำไปโดยใช่เหตุ ทั้งนี้เพราะคิดว่าตนเองมีข้อมูลทุกอย่างอยู่หัวของตนอยู่แล้ว ประการที่สาม การจัดการฝึกอบรมขององค์กรบางแห่ง มีลักษณะของการกระทำไปตามประเพณีหรือดำเนินไปตามระเบียบแบบแผนที่เคยเป็นมา การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมประกอบ ด้วยการวิเคราะห์ 3 ประการคือ การวิเคราะห์องค์การ การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติและการวิเคราะห์บุคคล

⁵⁶ เบญจวรรณ ใจเพชร, **การพัฒนาและฝึกอบรม**, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajarnben&month=01-07-2014&group=28>

การวิเคราะห์องค์การ (organizational analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มต้นด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์การ รวมทั้งแนวโน้มต่าง ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์การจะเป็นสิ่งกำหนดทิศทางและการวางแผนการอบรม การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศการทำงานภายในองค์การ (organizational climate) การฝึกอบรมไม่อาจจะก่อให้เกิดประโยชน์ใด ๆ ได้หากผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนให้ผู้รับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้มาใช้ในการทำงานจริง นอกจากนี้การวิเคราะห์องค์การยังเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์การซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ

การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (Task and knowledge, skill, and ability analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมคือการวิเคราะห์ภารกิจซึ่งผู้รับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติภายหลังการฝึกอบรมการวิเคราะห์นี้จะบ่งบอกว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องทำอะไรอย่างไร และเพราะเหตุใด นอกจากนั้นยังบ่งบอกอีกด้วยว่าผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ จะต้องมีความรู้ ทักษะและ ความสามารถอะไรบ้างสำหรับการปฏิบัติงานนั้น ๆ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดการฝึก อบรมทราบว่าหลักสูตรและเนื้อหาของการฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

การวิเคราะห์บุคคล (Person analysis) การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้ จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนมีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใดการวิเคราะห์บุคคลจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่การวิเคราะห์ บุคคลจะมุ่งเน้นไปที่ระดับความดีเลวของการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อพิจารณาพนักงาน คนนั้น ๆ จำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ของการฝึกอบรม ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนด แนวทางการประเมินผลโครงการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้นควรจะเป็นแบบที่เรียกว่าวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (Behavioral objectives) ซึ่งจะได้กล่าวถึงอย่างละเอียดในบทต่อ ๆ ไป

ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม เมื่อทราบแล้วว่าวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคืออะไร ขั้นตอนที่สามนี้ก็จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้จำเป็นต้องมีความละเอียดอ่อนและต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ทั้งในด้านหลักการเรียนรู้และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้พวกเขามีการ

เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถตามที่ได้มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่าภารกิจและความรู้ ทักษะและความสามารถสำหรับภารกิจ นั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ และพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรมจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ มากมาย ไม่ว่าจะเป็นหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบและวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยาการและเวลาสำหรับการฝึกอบรม เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การสร้างเกณฑ์ (Criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้กระทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรมโดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องอิงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับการประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรจะระบุว่า พฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมจะต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้หรือทักษะหรือความสามารถระดับต่ำสุดของพฤติกรรมที่จัดว่าผ่านเกณฑ์อยู่ที่ตรงไหนและพฤติกรรมนั้นแสดงออกมาภายใต้สถานการณ์อย่างไร สำหรับประเภทของเกณฑ์ที่ใช้สำหรับการประเมินผลจะได้กล่าวถึงในบทต่อ ๆ ไป

ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม หลังจากการวางแผนและเตรียมการฝึกอบรมเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อมาคือการดำเนินการฝึกอบรมตามแผนที่ได้กำหนดไว้ นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์และสื่อการสอนต่าง ๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหารหรือที่พักสำหรับผู้รับการอบรมนอกจากนั้นยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยาการของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึก นักจัดการการ ฝึกอบรมอาจจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลการฝึกอบรม กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการสองชนิดด้วยกันคือ การสร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีการทดลอง (experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (non experimental) เพื่อตรวจสอบว่ามีความเปลี่ยนแปลงใด ๆ เกิดขึ้นหรือไม่ภายหลังการฝึกอบรม⁵⁷

⁵⁷ วีระพันธ์ แก้วรัตน์, การฝึกอบรมและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, เข้าถึงเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <http://it.nation.ac.th/person/file/481009/การฝึก.doc>

การพัฒนา (Development)

ความหมายของกิจกรรมการพัฒนา

แนดเลอร์ (Nadler) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและ บุคลากรในองค์กร เป็นการเตรียมกิจกรรมให้บุคคลสามารถเรียนรู้เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถของตน เพื่อผลที่ดีต่อการปฏิบัติงานและความสำเร็จขององค์กร⁵⁸

การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

การวางแผนการเปลี่ยนแปลง องค์กรอย่างเป็นระบบ (Systematic Planned Change) เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งในการปรับปรุงและเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร เพื่อการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตระยะยาวและเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้องค์กรขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จในด้านผลกำไร ความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนขวัญและกำลังใจของสมาชิกในองค์กร ซึ่งมีความแตกต่างไปจากการบริหารโครงการ (Project Management) ที่มุ่งตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรในระยะสั้นหรือเพียงเพื่อการบริหารงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายในปัจจุบันเท่านั้น การพัฒนาองค์กรจึงเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในเชิงระบบซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมในบริบทที่กว้างกว่าการบริหารงานทั่วไปเป็นอย่างมาก ซึ่งมีกระบวนการดังนี้

ตัวแบบของการพัฒนาองค์กรโดยลักษณะทั่วไปมักจะแบ่งเป็น 2 ระยะ

1.ระยะของการให้การศึกษาหรือสร้างความเข้าใจตะกอนกว้างเป็นช่วงที่ให้การให้ความรู้ความเข้าใจและสร้างการรับรู้เกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้กับทั่วทั้งองค์กร

2.ระยะกิจกรรมเฉพาะที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงเพื่อทำการพัฒนาองค์กรเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อการแก้ปัญหาซึ่งประกอบด้วยหกขั้นตอนย่อย ๆ

2.1 การระบุปัญหาโดยการทำการตั้งคำถามด้วยคำถามที่ว่าอะไรควรทำอะไรคือคำถามหลักที่ใช้ในระยะแรก เพื่อทำการสำรวจปัญหาต่าง ๆ ที่ประสบอยู่

2.2 ขั้นการสร้างสัมพันธภาพสิ่งสำคัญในระยะที่ 2 คือ การสร้างความเข้าใจร่วมกันว่ากำลังจะทำอะไร เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาที่สำรวจพบและจะช่วยกันเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ต้องการไปให้ ถึงได้อย่างไร ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องสร้างให้เกิดขึ้น ดังนั้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีจะก่อให้เกิดความไว้วางใจและเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของการพัฒนาองค์กร

⁵⁸ Leonard, Nadler, **Designing training program: The critical events model** (Reading, Mass. Addison – Wesley, 1982), 52.

2.3 การตรวจวินิจฉัยเมื่อผ่านขั้นที่ 1 และที่ 2 การลงลึกในรายละเอียด เช่นการเก็บรวบรวมข้อมูลการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การตีความ และการอาศัยความรู้หรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาช่วยในการตีความกิจกรรมเหล่านี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ทราบถึงที่มาของปัญหาอย่างแท้จริง เป็นช่วงที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะถ้าหากการตรวจสอบวินิจฉัยได้อย่างถูกต้อง การเสนอวิธีการและขั้นตอนในการแก้ปัญหาจะทำให้เกิดผลสำเร็จ

2.4 การระบุทางออกในการแก้ปัญหา ความสามารถในการวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีองค์ความรู้และประสบการณ์จะทำให้สามารถมองเห็นทางออกหรือทาง เลือกว่าจะนำมาเป็นข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหาร ทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง วิธีการระดมความคิด ระดมสมองหรือการทำให้สมาชิกได้ช่วยกันเสนอทางออก แล้วนำมาตัดสินใจภายใต้เงื่อนไขที่เหมาะสมก็เป็นกระบวนการที่สำคัญ

2.5 ขั้นการออกแบบกิจกรรมพัฒนา จะถูกจัดขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการให้เกิดผลลัพธ์อะไร เช่น การจัดกิจกรรมนอกสถานที่ การไปศึกษาดูงาน การพัฒนาศึกษาสามารถทำให้บุคลากรมีการเรียนรู้ใหม่ ๆ อันอาจนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานและสร้างเสริมความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้

2.6 ขั้นการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งให้เห็นว่าการประเมินผลทั้งระหว่างดำเนินการ เพื่อให้ทราบว่ามีข้อขัดข้องใดบ้าง เพื่อทำการปรับปรุงการดำเนินงานในระหว่างที่โครงการกำลังดำเนินอยู่และการทำการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการเพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์และประสิทธิผลของโครงการ ทั้งสองรูปแบบและขั้นตอนของการประเมินเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับการบริหารทุก ๆ โครงการ⁵⁹

การพัฒนาอาชีพ (Career Development)

ความหมายของการพัฒนาอาชีพ การพัฒนาอาชีพ (Career Development) คือ ความพยายามประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้งดำเนินการฝึกอบรมและเสริมประสบการณ์ เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง เปิดโอกาสให้คนทำงานแต่ละคนมีโอกาสเติบโตและก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งสู่เป้าหมายในอาชีพที่ตนถนัด เพิ่มคุณภาพชีวิตในการทำงาน อีกนัยหนึ่งหมายถึงความ

⁵⁹ ศิริภัสสร วังศ์ทองดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2566), 253 - 255.

พยายามประเมินศักยภาพเกี่ยวข้องกับการให้ความช่วยเหลือเกื้อกูล เพื่อให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง และมีโอกาสบรรลุเป้าหมายงานอาชีพที่เขาปรารถนา ภายใต้เงื่อนไขที่เขาได้อยู่

ภาวดี ประจักษ์ศุภนิติและกิงพร ทองใบ กล่าวถึงการพัฒนาสายอาชีพ ว่าหมายถึง ความพยายามที่จะประเมินศักยภาพของบุคคล กำหนดเส้นทางอาชีพที่เหมาะสม วางแผน รวมทั้ง ดำเนิน การฝึกอบรมและเสริมสร้างประสบการณ์เพื่อเตรียมบุคคลสำหรับความก้าวหน้าในงานโดย มุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง

Thomas G. Gutteridge กล่าวว่า การพัฒนาอาชีพเป็นองค์ประกอบที่เกิดจากการ ประสานกันระหว่างกระบวนการย่อย 2 กระบวนการ คือ กระบวนการวางแผนอาชีพของบุคคล (Individual career planning) กับกระบวนการจัดการอาชีพขององค์กร (Institution career management)

จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งเป็นวิธีที่ปฏิบัติกันค่อนข้างมาก โดยในแต่ละตำแหน่งควรมี Job Description และควรมีคณะกรรมการเพื่อพิจารณากำหนด สายทางเดินของตำแหน่งงานที่เหมาะสมและเป็นไปได้ ซึ่งสายความก้าวหน้าในสายอาชีพนั้นจะต้องมี การระบุความต้องการขั้นต่ำสำหรับตำแหน่งงานไว้เสมอ เช่น พื้นฐานการศึกษา อายุ ประสบการณ์ ทำงาน เป็นต้น ขั้นตอนของการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) การจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพมีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ ขั้นตอน ที่ 1 การศึกษา โครงสร้างองค์กร / ตำแหน่งงาน ขั้นตอน ที่ 2 การวิเคราะห์งาน ขั้นตอน ที่ 3 การจัดกลุ่มงานและ ขั้นตอน ที่ 4 การจัดทำ Career Model การพัฒนาองค์กรและเกณฑ์

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาโครงสร้างองค์กร / ตำแหน่งงาน เป็นการศึกษา ลักษณะทั่วไปของโครงสร้างองค์กรและตำแหน่งงานในปัจจุบัน ซึ่งเป็นขั้นตอนเริ่มต้นก่อนการจัดทำ เส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดผังโครงสร้างองค์กร โครงสร้างตำแหน่งงานและระดับตำแหน่งงานขององค์กรในปัจจุบันและเพื่อใช้เป็นแนวทางในการ วิเคราะห์งาน (Job Analysis) การจัดกลุ่มงาน (Job Family) ให้เหมาะสมกับลักษณะธุรกิจของ องค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษาขอบเขต หน้าที่ความรับผิดชอบและกิจกรรมหลักของแต่ละงาน รวมทั้งคุณสมบัติที่จำเป็นของงานในตำแหน่ง งานต่าง ๆ โดยจะวิเคราะห์ขอบเขตของตำแหน่งงานในกลุ่มต่าง ๆ ตามผังโครงสร้างองค์กรและผัง โครงสร้างตำแหน่ง งานปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการจัดกลุ่มงานและจัดทำรูปแบบของสายอาชีพ ให้เหมาะสมกับภารกิจขององค์กร

ขั้นตอนที่ 3 การจัดกลุ่มงาน (Job Family) เป็นการจัดแบ่งกลุ่มงานที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบและคุณสมบัติของตำแหน่งงานใกล้เคียงกันให้อยู่ในกลุ่มเดียวกัน โดยวิเคราะห์จากคำบรรยาย ลักษณะงานของตำแหน่งงานที่จัดทำขึ้น โดยการจัดกลุ่มงานมีวิธีการที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. ศึกษาขอบเขตหน้าที่งาน (Scope of Work) และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งงาน (Job Specification)
2. การจัดแบ่งกลุ่มงาน (Job Family) โดยพิจารณาจัดกลุ่มงานจากงานที่มีความสามารถ (Competency) ที่คล้ายคลึงกันควรจัดอยู่ในกลุ่มเดียวกัน
3. การจัดแบ่งกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ของแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำ Career Model การพัฒนาองค์กรและเกณฑ์ โดยมีแนวทางในการจัดทำ Career Model การพัฒนาองค์กรหรือรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพขององค์กร ที่สำคัญดังต่อไปนี้คือ

1. การระบุตำแหน่งงานทั้งหมดที่อยู่ในหน่วยงานทั้งในระดับฝ่าย ส่วนแผนกของแต่ละกลุ่มงานย่อย (Sub Group) ในแต่ละกลุ่มงาน (Job Family) ที่กำหนดขึ้น
2. การจัดกลุ่มแนวทางเลือกในสายอาชีพ โดยการโอนย้ายกลุ่มงานให้เหมาะสม ซึ่งพิจารณาจากความสามารถในงาน (Job Competency) โดยมีแนวทางเลือก คือ โอนย้ายงานข้ามกลุ่มย่อย (Sub Group) ของกลุ่มงาน (Job Family) เดียวกันและโอนย้ายงานข้ามกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

3. พิจารณาการโอนย้ายของตำแหน่งงาน โดยมีเทคนิคที่สำคัญคือ
 - 3.1 การพิจารณาโอนย้ายระดับตำแหน่งงาน มีหลักเกณฑ์ คือ โอนย้ายทุกระดับ ตำแหน่งงานและโอนย้ายบางระดับตำแหน่งงาน

- 3.2 การจัดทำผังแสดงความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งงาน และการโอนย้ายงาน ซึ่งมีหลักเกณฑ์ คือ การเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานภายในกลุ่มงาน (Job Family) ที่เหมือนกันและเลื่อนตำแหน่งและโอนย้ายงานในกลุ่มงาน (Job Family) ที่แตกต่างกัน

- 4.การจัดทำเกณฑ์หรือมาตรฐานสำหรับแต่ละตำแหน่งงานตามรูปแบบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Model) ที่กำหนดขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพิจารณาเลื่อน ระดับตำแหน่งงานและการโอนย้ายงาน ประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานตามหลักการแล้ว ผู้บังคับบัญชาจะต้องรู้จักผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนดีว่าเป็นอย่างไร ดังนั้นการประเมินผลการปฏิบัติงานย่อมจะทำให้ทราบได้ว่าพนักงานแต่ละคนมีผลการปฏิบัติงานเป็น

อย่างไร โดยรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานที่สำคัญ คือ ใช้ตัวชี้วัดผลงานในเชิงรูปธรรม หรือ Key Performance Indicators: KPIs รวมทั้งแนวคิดเรื่องการวัดผลพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ที่เรียกว่า ความสามารถหรือศักยภาพหรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งสามารถสรุปแนวคิดการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยรูปแบบผสมระหว่างตัวชี้วัดผลงานหลัก (KPIs) และ Competency⁶⁰

ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสร้างให้แต่ละบุคคลเกิดทัศนคติที่ดีเกิดความต้องการกระหน่ำในคุณค่าของตนเองเพื่อนร่วมงานและองค์กร

ธีระเดช รวิมงคล ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกิดได้ 3 ลักษณะ คือ

1. ประโยชน์ต่อพนักงาน มีประโยชน์ต่อพนักงาน ดังนี้ เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุการทำงานที่ผิดพลาด ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น ทำให้โอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
2. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร ดังนี้ ช่วยลดปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน ช่วยลดภาระในการปกครองดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงานและทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
3. ประโยชน์ต่อองค์กรและหน่วยงาน มีประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้ ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทำให้เกิดการประหยัดและลดความสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ลดระยะเวลาของการเรียนรู้ให้น้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถามแนะนำสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน

⁶⁰ สนั่น เถาชาวี, กลยุทธ์การบริหารความสามารถประจำตำแหน่งงาน (Job Competency), เข้าถึงเมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ http://www.thailandindustry.com/indust_newweb/articles_preview.php?cid=7511

เพื่อความเจริญในหน้าที่การงานและช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ ⁶¹

ข้อมูลพื้นฐานของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ข้อมูลเกี่ยวกับสถานศึกษา

ที่ตั้ง เลขที่ 137/4 ถนนราชวิถี ซอย 7 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม

โทรศัพท์ 0-3425-0096 โทรสาร 0-3427-1451

สังกัดเทศบาลนครนครปฐม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ประวัติสถานศึกษาโดยสังเขป

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมจัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2541 เดิมมีชื่อว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม จัดตั้งขึ้นตามนโยบายของคณะเทศมนตรีเมืองนครปฐม โดยมีนายสุนทร แก้วพิจิตร เป็นนายกเทศมนตรีเมืองนครปฐม เพื่อเป็นการตอบสนองนโยบายของรัฐบาลของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 ที่จะให้เด็กทุกคนมีโอกาสทางการศึกษา หรือโรงเรียนอื่น ๆ ในเขตเทศบาลและพื้นที่ใกล้เคียง ประกอบรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้กำหนดไว้ในมาตรา 43 ว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษา ขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจะต้องจัดให้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย การจัดการศึกษาอบรมของรัฐต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเอกชน ทั้งนี้ ตามกฎหมายบัญญัติมาตรา 289 ได้ระบุไว้ว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีหน้าที่บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ย่อมมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาอบรมและฝึกวิชาชีพ ตามความเหมาะสม ความต้องการภายในท้องถิ่น นั้น และเข้าไปมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาอบรมของรัฐแต่ต้องไม่ขัดต่อมาตรา 43 และมาตรา 81 ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติและจากพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 มาตรา 54(8) ให้เทศบาลมี หน้าที่จัดตั้งและบำรุงโรงเรียนอาชีวศึกษา นายสุนทร แก้วพิจิตรนายกเทศมนตรี คณะเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาล นายไพบุลย์ เกษมสำราญ ปลัดเทศบาล และนายสุพล อำภาวษ์ ผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา จึงได้เตรียมการจัดตั้งตามลำดับ ดังนี้

1. ประชุม ปรีกษา เพื่อขอมติจากสภาเทศบาลเมืองนครปฐม (2536)

⁶¹ ธีระเดช รวิมงคล, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เอกสารประกอบการสอน มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558), 10 - 11.

2. ขอให้ที่สาธารณประโยชน์สระกระเทียม ถนนราชวิถีซอย 7 ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม ในพื้นที่ 17 ไร่ เป็นสถานที่จัดตั้งวิทยาลัยฯ

3. ในปี พ.ศ. 2536 ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความต้องการของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ที่เลือกเรียนต่อในสายอาชีพ ผลการวิจัยพบว่าสาขาวิชาชีพที่นักเรียนต้องการเรียนมากที่สุด คือ แผนกวิชาพาณิชยกรรม รองลงมาคือช่างยนต์ คอมพิวเตอร์และช่างไฟฟ้ากำลัง ตามลำดับ

4. ในปี พ.ศ. 2538 ในสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า) ทำการวิจัยเรื่องการจัดตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษาสังกัดเทศบาลนครปฐม ผลการวิจัยพบว่าเทศบาลมีศักยภาพเพียงพอที่จะตั้งโรงเรียนอาชีวศึกษา

5. ในปี พ.ศ. 2540 เทศบาลเมืองนครปฐมได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิและผู้บริหารที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาระดับอาชีวศึกษาให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและสรุปแนวทางการดำเนินการ ประกอบด้วย

นายกศิตชัย เตตวิวัฒน์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคนครปฐม

นางอรุณ นิจุสซัด ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม

นายประสพ ชื่นอินทร์งาม ศึกษาธิการจังหวัดนครปฐม

นายเผด็จชัย ศรีวิเชียร อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี

นายชาญ เถาว์ศิริ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี

นายนิวัติ ภิรมย์สุข ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคบ้านโป่ง

นายสุกรี นิโครธางกูล อุปนายกสมาคมผู้สื่อข่าวจังหวัดนครปฐม

ดร. จักรพรรดิ วัฒนา สำนักพัฒนาการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตการศึกษา 1

ร.ท. วิชัย จันทะ ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยสารพัดช่างสีพระยา

นายนิพนธ์ ชูช่วยสุวรรณ ผู้ช่วยผู้ตรวจราชการ กระทรวงศึกษาธิการ

6. ก่อสร้างอาคารเรียน ค.ส.ล. 6 ชั้น จำนวน 18 ห้องเรียนเป็นเงิน 12,700,000 บาท (สิบสองล้านเจ็ดแสนบาทถ้วน) ในพื้นที่ 17 ไร่

7. ขออนุมัติจ่ายเงินสะสมเป็นค่าก่อสร้างอาคารประกอบ ค่าปรับปรุงบริเวณสถานที่และค่าครุภัณฑ์ ตามเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติมฉบับที่ 1 ประจำปีงบประมาณ 2541 และค่าครุภัณฑ์ที่ดินและสิ่งก่อสร้างเป็นเงิน 21,011,710 บาท (ยี่สิบเอ็ดล้านหนึ่งหมื่นหนึ่งพันเจ็ดร้อยสิบบาทถ้วน)

8. ขออนุมัติใช้หลักสูตรประกาศนียบัตร (ปวช.) ของกรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ

9. ขออนุมัติกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย ใช้ระเบียบเงินบำรุงการศึกษาของกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ

10. ขอความร่วมมือจากวิทยาลัยเทคนิคนครปฐม และวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม เป็นโรงเรียนพี่เลี้ยงในการจัดการเรียนการสอน

11. ขอเข้าร่วมกลุ่มอาชีวศึกษาจังหวัดนครปฐม

12. ขออนุมัติทำโครงการความร่วมมือระหว่างเทศบาลเมืองนครปฐมกับกรมอาชีวศึกษา หน่วยงานในเทศก์ กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เทศบาลฯ ได้เชิญนางพัชรี สว่างทรัพย์ หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมการศึกษา หน่วยงานในเทศก์ กรมอาชีวศึกษากระทรวงศึกษาธิการ มาให้คำแนะนำการทำโครงการความร่วมมือกับกรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ และได้เชิญนายสงวน บุญปิยทัศน์ผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิค กรมอาชีวศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ มาให้คำแนะนำการจัดการเรียนการสอนและการบริหารโรงเรียน

ในวันที่ 1 กรกฎาคม 2541 เทศบาลเมืองนครปฐมได้แต่งตั้งนายชลิต ตุ่มทองคำ ผู้อำนวยการโรงเรียนเทศบาล 3 (สระกระเทียม) ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่และได้เชิญผู้ทรงคุณวุฒิ 2 ท่าน คือ นายชาญ เถาว์ศิริ อดีตผู้อำนวยการวิทยาลัยเทคนิคราชบุรี และนายสวัสดิ์ ศรีสว่าง อดีตอาจารย์ วิทยาลัยเทคนิคนครปฐม เป็นที่ปรึกษา

การจัดการศึกษา

วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นสถานศึกษาแห่งแรกของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ที่เปิดทำการสอนในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) โดยสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลเมืองนครปฐม เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2541 มีหลักสูตรที่เปิดสอน ดังนี้

1. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) ได้แก่
 - ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม
 - ประเภทวิชาพาณิชยกรรม
 - ประเภทวิชาคหกรรม
2. หลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) ได้แก่
 - ประเภทวิชาช่างอุตสาหกรรม
 - ประเภทวิชาพาณิชยกรรม

ตารางที่ 8 ข้อมูลบุคลากรของสถานศึกษา⁶²

บุคลากรของสถานศึกษา	จำนวน
1. ผู้บริหารสถานศึกษา	
1.1 ผู้บริหาร / ผู้รับใบอนุญาตผู้จัดการ / ผู้อำนวยการ / รองผู้อำนวยการ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	2
2. ผู้สอน	
2.1 ครูประจำ / ข้าราชการ / ครูเอกชนที่ได้รับการบรรจุ / ผู้ช่วยผู้อำนวยการ	47
2.2 ครูอัตราจ้าง (ที่ทำสัญญาไม่น้อยกว่า 9 เดือน)	12
3. บุคลากรสายสนับสนุน	
3.1 เจ้าหน้าที่	5
3.2 บุคลากรอื่น ๆ (นักการภารโรง / ยามรักษาการ / พนักงานขับรถ)	5
รวม	71

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องภายในประเทศไทย

กิริติ กมลประเทืองกร ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักทฤษฎี 4 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ 2) นำเสนอรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักทฤษฎี 4 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม โดยมีระเบียบวิธีการวิจัยคือเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวคิดทฤษฎีและหลักพุทธธรรมในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้แก่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของLeonard Nadler คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยจัดให้มีการฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาให้สอดคล้องกับหลักทฤษฎี 4 และ 2) รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักทฤษฎี 4 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม ได้แก่ ด้านกายภาพ เน้นการพัฒนาและการสำรวจ ระวังกาย ด้านศีลทฤษฎี เน้นการพัฒนาพฤติกรรมทางกายและ

⁶² วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม, รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report: SAR) ประจำปีการศึกษา 2567, เข้าถึงเมื่อวันที่ 2 ตุลาคม 2568, เข้าถึงได้จากเว็บไซต์ <https://mail.google.com/mail/u/0/?tab=rm&ogbl#inbox/FMfcgzQcpwwLKtGZXjkNSDVbNNhzGSvh?projector=1&messagePartId=0.1>

วาทาให้บริษัทด้านจิต ภาวนา เน้นการพัฒนาจิตใจให้มีความเข้มแข็งและมั่นคง และด้านปัญญา ภาวนา เน้นการพัฒนาเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในความสัมพันธ์ของสังขารต่าง ๆ⁶³

พัชรา วาณิชวสินได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาของรัฐบาล จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาโมเดลปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาตามสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยด้านเครือข่ายทางสังคม ปัจจัยด้านการเปิดกว้างทางความคิด ปัจจัยด้านลักษณะการคิดริเริ่มและปัจจัยด้านการสนับสนุนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม 2) สภาพการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 1.16) สภาพปัญหา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังมีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ รวมทั้งการพัฒนายังไม่ตรงจุดและไม่ตอบโจทย์ตามวัตถุประสงค์และลักษณะงาน 3) กลยุทธ์ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม จำนวน 12 กลยุทธ์ ครอบคลุมกลยุทธ์ 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์แบบ SO จำนวน 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์แบบ ST จำนวน 3 กลยุทธ์ กลยุทธ์แบบ WO จำนวน 3 กลยุทธ์ และกลยุทธ์แบบ WT จำนวน 3 กลยุทธ์ และ 4) ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการนำกลยุทธ์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมไปปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.81) ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลและสภาพแวดล้อมทุกด้านเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจะได้สามารถ

⁶³ กิริติ กมลประเทืองกร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักภาวนา 4 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม, วารสารพุทธอาชีวศึกษา, ปีที่ 2 ฉบับที่ 1 มกราคม - เมษายน 2560: 200.

สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้มีพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมได้อย่างตรงจุด และตอบโจทย์การพัฒนาต่อไป⁶⁴

คมสัน อยู่เป็นสุข, โยธิน ศรีโสภณและจิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัยศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนา รูปแบบพบวาระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนารายอาชีพ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาองค์การ ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนา และการฝึกอบรม ด้านการดำรงรักษา ดานคาตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2) ผลการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษา อาชีวศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก⁶⁵

เรืองยศ สารพุดิเศรษฐ์, เกียรติศักดิ์ สุขเหลืองและสุรพล สุธะพรหม ได้ศึกษาเรื่องการบูรณา การหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่าผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพ การพัฒนาทุนมนุษย์ของสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้านได้แก่ ด้านความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ รองลงมาคือด้านทักษะ อันดับสามคือ 1) ด้านความรู้ และ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามลำดับ 2) ปัจจัย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการพัฒนาทุนมนุษย์อาชีวศึกษา พบว่าการปรับเปลี่ยนระบบการ เรียนรู้สำหรับศตวรรษที่ 21 มีอิทธิพลทางตรง ทางอ้อมและอิทธิพลรวมส่งผลต่อการ พัฒนาทุน มนุษย์ของอาชีวศึกษาและหลักไตรสิกขา พบว่ามีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพล รวมส่งผลต่อการพัฒนา ทุนมนุษย์ของอาชีวศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อ การพัฒนาทุนมนุษย์อาชีวศึกษาตามโมเดล BMW ประกอบด้วย ซีล (พฤติกรรม: Behavior) จะทำให้

⁶⁴ พัทธา วาณิชวสิน. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาของ รัฐบาล จังหวัดกรุงเทพมหานคร, วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์, ปีที่ 14 ฉบับที่ 28 มิถุนายน - ธันวาคม 2565: 93 - 108. เข้าถึงได้จาก <https://ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/view/15047>

⁶⁵ คมสัน อยู่เป็นสุข, โยธิน ศรีโสภณและจิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย. “รูปแบบการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน”, วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2560: 202.

ผู้เรียนเกิด “คุณธรรม จริยธรรมและ คุณลักษณะที่พึงประสงค์” การพัฒนาตามสมาธิ (จิตใจมุ่งมั่น: Mind) จะทำให้ผู้เรียนเกิด “ความรู้” และการพัฒนาตามปัญญา (องค์ความรู้: Wisdom) จะทำให้ผู้เรียนเกิด “ทักษะ” และ “ความสามารถในการประยุกต์ใช้และความรับผิดชอบ”⁶⁶

อิศเรศ จันทร์เจริญ ศึกษาเรื่องการบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณลักษณะนักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียน ผลการวิจัยพบว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณลักษณะนักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาบุคลากรและการบริหารผลงานและค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก สภาพที่ พึงประสงค์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์ในระดับมากที่สุด ได้แก่ การพัฒนาบุคลากรและการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ส่วนการบริหารผลงานและค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยในระดับมาก⁶⁷

ณัชชา วชิรหัตถพงศ์, สฎายุ ธีระวณิชตระกูลและวทัณญ์ สุวรรณเศรษฐ ศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินความต้องการจำเป็น (Training Needs) ด้านสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ได้แก่ สมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ สมรรถนะการบริหารสารสนเทศและสมรรถนะในการทำงานข้ามวัฒนธรรม 2) ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมเป็นไปได้และ 3) การศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก การหาประสิทธิภาพของชุดการฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนใน

⁶⁶ เรืองยศ สารพุมิเศรษฐ์, เกียรติศักดิ์ สุขเหลืองและสุพล สุยะพรหม. “ การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อาชีวศึกษา”, วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ Journal of Buddhist Innovation and Management, ปีที่ 5 ฉบับที่ 2 กรกฎาคม - ธันวาคม 2565: 142.

⁶⁷ อิศเรศ จันทร์เจริญ. “การบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณลักษณะนักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียน”, วารสารครุศาสตร์ ปีที่ 48 ฉบับที่ 4 ตุลาคม - ธันวาคม 2563: 387.

เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก มีประสิทธิภาพ E1/E2 เท่ากับ 80.07/84.96 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 80/80 การทดสอบระหว่างฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พบว่าคะแนนทดสอบหลังการใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การประเมินผลความพึงพอใจหลังใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก โดยกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด⁶⁸

พัชรา วาณิขวิน ศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาของรัฐบาล จังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมควรคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลและสภาพแวดล้อมทุกด้านเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงจะจะสามารถสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาครูอาชีวศึกษาให้มีพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมได้อย่างตรงจุดและตอบโจทย์การพัฒนาต่อไป⁶⁹

เอกสิทธิ์ สนามทองศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์การเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การและการบริหารผลการปฏิบัติงานตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็น การในพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขั้นการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและ

⁶⁸ ณัชชา วชิรหัตถพงศ์, สฎายุ ธีระวณิชตระกูลและวทัญญู สุวรรณเศรษฐ. “การพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชน ในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก”, วารสารอิเล็กทรอนิกส์การศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา ปีที่ 3 ฉบับที่ 2 เมษายน - พฤษภาคม 2562: 1.

⁶⁹ พัทธา วาณิขวิน. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาของรัฐบาล จังหวัดกรุงเทพมหานคร”, วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์) ปีที่ 14 ฉบับที่ 28 กรกฎาคม - ธันวาคม 2565: 94.

เหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่ สูงขึ้นจนเป็น กำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน⁷⁰

ภรณ์ชุตา โสมเขียว ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของ เทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี 2) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรีโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยหรือ กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหาร พนักงาน เทศบาลสายงานบริหาร พนักงานเทศบาลสายงานผู้ปฏิบัติและพนักงานจ้างจำนวน 16 คน โดยมีการ ศึกษาวิจัยประกอบด้วย การศึกษาเชิงเอกสาร (Documentary Analysis) และการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ผลการศึกษาพบว่า 1) สภาพการณ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบ ราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโกมีแผนพัฒนาบุคลากรเน้นในเรื่องของการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงานตามสายงานเท่านั้น โดยมีการพัฒนา 3 ประเด็น คือ การฝึกอบรม การศึกษาและการพัฒนาและมีการจัดการความรู้ที่สร้างให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันและเกิดแบ่งความรู้ ซึ่งกันและกัน 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก ควรส่งเสริมให้มีสภาพแวดล้อมและระบบการทำงานที่เอื้อต่อ การเรียนรู้มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะการทำงานในยุคดิจิทัลและควรปลูกฝังบุคลากรให้มีกรอบความคิด ในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง มุ่งประโยชน์ส่วนรวม ทำงานบนหลักคุณธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ ยึดมั่น ในมาตรฐานจริยธรรมและมีทัศนคติสอดคล้องกับยุคดิจิทัล⁷¹

มธุรส จิตรโรจนรักษ์ ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

⁷⁰ เอกสิทธิ์ สนามทอง. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการของ องค์การเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ”, วารสารเกษมบัณฑิต ปีที่ 20 ฉบับที่ 1 , มกราคม – มิถุนายน 2562: 64.

⁷¹ ภรณ์ชุตา โสมเขียว, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาล ตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี (การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2564), หน้า 45.

นครปฐมเขต 1 2) อันดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านก็อยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับค่ามัธยฐานจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านการออกแบบมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการดำเนินการ ด้านการประเมินผล และด้านการประเมินความต้องการ 2) การจัดอันดับความต้องการเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองของบุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐมเขต 1 พบว่าการได้รับการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในการพัฒนาตนเองที่บุคลากรโรงเรียนวัดหนองจิกเลือกมากที่สุด รองลงมา อันดับที่ 2 คือ การฝึกอบรม อันดับที่ 3 คือ การดูงานนอกสถานที่ อันดับที่ 4 คือ การฝึกงานกับผู้เชี่ยวชาญ อันดับที่ 5 คือ การให้คำปรึกษาแนะนำ อันดับที่ 6 คือ การได้รับการฝึกอบรมในขณะทำงาน อันดับที่ 7 คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง อันดับที่ 8 คือ การเพิ่มคุณค่าในงาน อันดับที่ 9 คือ การได้รับมอบหมายงานและอันดับที่ 10 คือ การติดตามและสังเกต⁷²

ธีรवारณ ณะคำดี ศึกษาเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับมัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ ด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากร 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า ด้านขอบเขตส่วนบุคคล กระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ด้านขอบเขตบุคลากร มีการให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือชี้แนะแนวทางการทำงาน การให้กำลังใจกับบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวางแผนการอย่างเป็นระบบและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ มีการสร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการพัฒนาตัวเอง เพื่อนำไปต่อยอดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาได้⁷³

⁷² มธุรส จิตรโรจนรักษ์ และ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1,” วารสารปรัชญาปริทรรศน์, ปีที่ 28 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2566).

⁷³ ธีรवारณ ณะคำดี, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2565.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในต่างประเทศ

บาลาดานซา (Baldanza) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้พัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า วัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนโซต้า จำนวน 45 คน ผู้สอนจากสายวิชาชีพที่หลากหลายจำนวน 215 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ ใช้การสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางเป้าหมายระยะยาวเป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกันเห็นชอบร่วมกันและร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ 4) งานวิจัยชี้ให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัตมีการร่วมมือกันและต่อเนื่องกันทั้งด้านกระบวนการ⁷⁴

Najla Aiman Mohamed Idrus, Azam Othman & Ahmad Faizuddin (2017) ศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ระหว่างอาจารย์ใหญ่ระดับประถมศึกษา: กรณีศึกษาโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชนของประเทศมาเลเซีย พบว่าการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลและโรงเรียนเอกชน มีปัญหาในด้านการคัดเลือกครู ด้านการพัฒนาการสอน ด้านขาดการฝึกอบรมและด้านการให้รางวัล ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ด้วยวิธีการการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในกระบวนการคัดเลือกครูกระบวนการคัดเลือกครู คณะกรรมการของโรงเรียนมีส่วนร่วม การจัดอบรมอย่างต่อเนื่อง

⁷⁴ 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 ผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1” วิทยานิพนธ์หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), 140.

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลเสียในการทำงานและผู้บริหารควรให้รางวัลอย่างเสมอภาคเหมาะสมกับครู⁷⁵

รีด (Reid) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำในสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในกำกับของรัฐโคโลราโดและสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ซึ่งงานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐโคโลราโดที่ผู้วิจัยเลือกศึกษา ผู้วิจัยได้เปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์และ ภาวะผู้นำของอธิการบดีโดยวิเคราะห์แผนกลยุทธ์และนโยบายของสถาบันที่คัดเลือกไว้โดยเริ่มต้นจาก การเปรียบเทียบองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์และสภาวะผู้นำของอธิการบดีก่อน จากนั้นจึงศึกษาหาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์และภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่างคือมหาวิทยาลัยของรัฐและเอกชนในรัฐโคโลราโด การเก็บรวบรวมข้อมูลงานวิจัยใช้วิธีการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์และการสัมภาษณ์อธิการบดีและรองอธิการบดีในสถาบันที่คัดเลือกไว้ในเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำ กรอบแนวคิดการวิจัยนี้คือประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซัพพีและโคป และรูปแบบภาวะผู้นำของนิวแมนน์และเบนซิมอน กรอบแนวคิดนี้ได้เชื่อมโยงประเภทของการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ ซัพพีและโคปการบริหารเชิงกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ทางตรง (linear) ปรับเปลี่ยน (adaptive) และตีความ (interpretive) รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวคิดของนิวแมนน์และเบนซิมอน มี 4 ประเภท คือผู้นำที่เป็นผู้ริเริ่ม ผู้นำที่เป็นผู้ประสานงาน ผู้นำที่เป็นผู้ให้คำแนะนำและผู้นำที่คอยดูแลอยู่ห่างๆผลการวิจัยพบว่าประเภทต่าง ๆ ของภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์กับประเภทการบริหารเชิงกลยุทธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ⁷⁶

เจนนิเฟอร์ (Jennifer) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ Kansas Community Colleges โดยศึกษาจากวิทยาลัย 16 แห่ง พบว่าการปฏิบัติงานที่ทากันมาในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ทำงาน การแสดงผลงานและ

⁷⁵ Najla Aiman Mohamed Idrus, Azam Othman & Ahmad Faizuddin. (2017). The Practices of Human Resource Management among Headmasters in Primary School: A Case Study of Selected National and Private Schools in Malaysia. **lium Journal of Educational Studies Kulliyah of Education**, International Islamic University Malaysia, Research Article, 5(1), pp. 26 - 48.

⁷⁶ Linda. Reid, The Relationship between Strategic Management and Presidential Leadership in Selected Colorado State, **Nova Southeastern**: n.p., 2015): 153.

การประชุมเกี่ยวกับเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันการศึกษาต่าง ๆ การปฐมนิเทศ การประชุมนอกสถานที่การแสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอนและการนิเทศฝึกอบรม⁷⁷

ราจาซีการ์ และคาน (Rajasekar and Khan) ได้ศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา เจ้าหน้าที่ของหน่วยงานภาครัฐในประเทศโอมาน ผลการวิจัยพบว่า 1) การกำหนดยุทธศาสตร์และนโยบาย การฝึกอบรมของหน่วยงานภาครัฐต้องเป็นไปตามกรอบกฎหมายข้าราชการพลเรือนและกฎหมายด้านการศึกษา 2) ผู้บริหารควรระบุความจำเป็นโดยการพิจารณาเป้าหมายองค์การและจัดลำดับความสำคัญ 3) การออกแบบการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงานจะดำเนินโดยฝ่ายที่รับผิดชอบด้านทรัพยากรมนุษย์ 4) การลงมือปฏิบัติติภายหลังหน่วยงานภาครัฐทุกแห่งจัดทำแผนงานเรียบร้อยแล้วจะต้องเสนอขออนุมัติจากหน่วยงานกลางเดียวกันซึ่งมีสถาบันของภาครัฐคอยให้คำปรึกษาในการดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลความสำเร็จของการฝึกอบรม 6) การกระตุ้นผู้รับการฝึกอบรมทั้งระหว่างและหลังการอบรมทำให้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้มีส่วนช่วยต่อการนำการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ⁷⁸

Toumkham Viphongxay ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการพัฒนาตนเองแบบองค์รวมของบุคลากรวิทยาลัยชลประทานท่าโกน สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่าอุปสรรคด้านการพัฒนาทางร่างกาย ได้แก่ การมีสถานที่ออกกำลังกายไม่เพียงพอและการขาดการตรวจสุขภาพประจำปี การพัฒนาทางอารมณ์ ถูกขัดขวางโดยการขาดโปรแกรมการฝึกอบรมเฉพาะทางสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจของวิทยาลัยอยู่ในภาวะย่ำแย่ ความท้าทายด้านการพัฒนาทางสังคมประกอบด้วยการทำงานเป็นทีมที่อ่อนแอ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางสติปัญญาถูกจำกัด

⁷⁷ Jennifer Maneth, the roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals University of Nebraska-Lincoln [Online], accessed March 2020. From <https://www.eajournals.org/ecrtd/education-and-research-methods/>

⁷⁸ James Rajasekar and Sami A. Khan, Training and Development Function in Omani Public Sector Organizations: **A Critical Evaluation**, accessed June 18, 2021, available from https://www.researchgate.net/publication/274897482_Training_and_Development_Function_in_Omani_Public_Sector_Organizations_A_Critical_Evaluation

ด้วยการขาดทุนการศึกษา โอกาสในการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จากผลการศึกษาเหล่านี้ การศึกษาจึงได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ตรงเป้าหมาย⁷⁹

Ausi Nchimbi ได้ศึกษาเรื่องการจัดการทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์ในวิทยาลัยบริการ สาธารณะแทนซาเนีย: ความจริงหรือวาทศิลป์ ผลการศึกษาพบว่าบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ TPSC อ่อนแอและไม่สามารถดำเนินการเชิงกลยุทธ์ได้ นอกจากนี้การศึกษายังเผยให้เห็นว่าการขาด ความรู้และความสามารถเชิงกลยุทธ์ในหมู่บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคล การขาดการมีส่วนร่วมของ บุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายขององค์กร การขาดโครงสร้าง องค์กรที่ชัดเจนและการขาดการบูรณาการเชิงกลยุทธ์ระหว่างกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคลและกลยุทธ์ ทางธุรกิจเป็นอุปสรรคต่อบุคลากรฝ่ายทรัพยากรบุคคลที่ TPSC ในการทำหน้าที่เป็นพันธมิตรเชิงกล ยุทธ์ ได้มีการนำเสนอผลกระทบและข้อเสนอแนะและมีการเสนอวาระการวิจัยในอนาคต⁸⁰



⁷⁹ Toumkham Viphongxay, Guidelines for Human Resource Development based on Holistic Self-development Needs of The Staff at Thangone Irrigation College, Lao People's Democratic Republic. **Parichart Journal** (Vol. 38 No. 3 July - September 2025: 808.

⁸⁰ Ausi Nchimbi, Strategic Human Resource Management in Tanzania Public Service College: Reality or Rhetoric? **An International Peer-reviewed Journal** Vol.40, 2017: 139.

สรุป

จากการศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากนักวิชาการหลายท่าน ทำให้ได้ทราบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการส่งเสริม เพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะคิดในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษา จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง ความสามารถและพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการศึกษาที่ได้รับมาจาก สถาบันการศึกษานั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้ขั้นพื้นฐานต้องมีการอบรมบุคลากร จึงจะทำให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนั้นนาน ๆ ระเบียบ หลักเกณฑ์ แนวคิด ความรู้และเทคนิคต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปเพื่อเป็นการพัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการ ของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธีหรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ เพื่อให้บรรลุ ตามเป้าหมายของสถานศึกษาและเป็นการตอบสนองความต้องการของสังคม ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้แนวคิดทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโนล์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) โดยมีทั้ง 4 ด้านได้แก่ 1) ด้านขอบเขตส่วนบุคคล (Individual) 2) ด้านขอบเขตบุคลากร (People) 3) ด้านขอบเขตองค์กร (Organization) และ 4) ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ (Work Task)



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) วัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐมและ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และในการดำเนินงานงานวิจัยผู้วิจัยได้กำหนดรายละเอียดของขั้นตอนการดำเนินงานวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยดังรายละเอียดต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเรียงวิจัย ขั้นตอนนี้เป็นการศึกษาสภาพปัญหา ค้นคว้าเอกสารทางวิชาการ ตำรา หลักการ ทฤษฎี ข้อมูลทางสถิติ วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงจัดทำโครงการวิจัยและเสนอต่อภาควิชาเพื่อขอความเห็นชอบ พร้อมทั้งยื่นขออนุมัติโครงร่างวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยซึ่งผ่านการตรวจสอบคุณภาพ โดยวิธีการหาความเชื่อมั่นและนำไปเก็บข้อมูลจากประชากร โดยขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อติดต่อขออนุญาตเก็บข้อมูลผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการและครูในสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความถูกต้อง วิเคราะห์และแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 รายงานผลการวิจัยเป็นการจัดทำรายงานผลการวิจัยเพื่อนำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อขอคำแนะนำ ตรวจสอบ ปรับปรุงและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจัดทำรายงานวิจัยการค้นคว้าอิสระฉบับสมบูรณ์เสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางระเบียบวิธีวิจัยอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก ได้แก่ แผนแบบ การวิจัย ประชากร กลุ่มตัวอย่าง ผู้ให้ข้อมูล ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือวิจัย กระบวนการสร้างและ พัฒนาเครื่องมือ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

แผนแบบการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้วางระเบียบ วิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบการวิจัย กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม ตัวแปรที่ศึกษา ข้อมูลที่ได้ จากการศึกษ เครื่องมือวิจัย การสร้างเครื่องมือ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้แผนแบบการวิจัยกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีการ ทดลอง (The One-Shot, Non-Experimental Case Study Design) ซึ่งเขียนเป็น แผนผัง (Diagram) ได้ดังต่อไปนี้



เมื่อ R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณเพื่อตอบแบบสอบถาม ได้แก่ บุคลากรของวิทยาลัย อาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครู รวมทั้งสิ้น 61 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเคนซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่างบุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม จำนวน 52 คนและใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตารางที่ 9 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่างและจำนวนผู้ให้ข้อมูลวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
บุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม	61	52

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน เป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนก เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน
2. ตัวแปรที่ศึกษา เป็นตัวแปรเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม ซึ่งในที่นี้จะนิยามตามแนวคิดโนล์ว, ฮอลตัน และ สวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ประกอบด้วย

2.1 ขอบเขตส่วนบุคคล (Individual Domain) หมายถึง ประสบการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ ที่ได้สะสมมาทั้งในด้านทัศนคติและค่านิยมต่าง ๆ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามวัฒนธรรมและประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งจะเกิดขึ้นในลักษณะของกระบวนการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นไปที่ตัวของบุคลากรเป็นหลัก ซึ่งการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นก่อนหน้านี้จะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของบุคลากรด้วยเช่นกัน เนื่องจากองค์กรต้องมีการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรก่อนที่จะเริ่มปฏิบัติงาน ซึ่งสิ่งที่จะมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรจะประกอบไปด้วย 1) ทัศนคติ (Attitudes) คือ สภาวะที่มีความเกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกที่มีผลต่อจิตใจ ซึ่งถือเป็นสิ่งที่มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้เป็นอย่างมากและองค์กรควรให้ความสำคัญตั้งแต่แรกเริ่มเมื่อบุคลากรได้เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร 2) ความคาดหวัง (Expectations) คือ ความคาดหวังของบุคลากรที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งอันเป็นผลมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงานรวมถึง 3) ทักษะในการสร้างความคุ้นเคย (Breaking-in) โดยบุคลากรจะต้องตระหนักถึงระยะเวลาของการสร้างความคุ้นเคยโดยประมาณ 9 - 12 เดือน เพื่อให้เกิดความเคยชินและการสร้างการยอมรับกับบุคลากรในงาน ซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี

2.2 ขอบเขตบุคลากร (People Domain) หมายถึง การเรียนรู้ในสภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมใหม่ ๆ คือ พื้นฐานในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสภาพแวดล้อมในที่ทำงานเพราะบุคลากรใหม่จะต้องมีทราบข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์กรเพื่อสร้างการยอมรับและเรียนรู้ บทบาทหน้าที่ใหม่ ๆ ซึ่งจะเกิดขึ้นในช่วงของการฝึกอบรมซึ่งถือเป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับบุคลากรใหม่เป็นอย่างมากในการได้เรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งในขอบเขตนี้จะประกอบไปด้วย 1) การจัดการความประทับใจ (Impression Management) คือ สิ่งที่ต้องคิดจะต้องสร้างให้กับบุคลากรใหม่ เช่น การมอบหมายหน้าที่ที่สำคัญ รวมไปถึงโอกาสในการพัฒนางานที่ตนเองได้รับ และการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงานด้วยกัน เพื่อสร้างความสัมพันธ์และการทำงานที่ดีขึ้น 2) ความสัมพันธ์ (Relationships) คือ สิ่งที่บุคลากรในองค์กรต้องมีบทบาทเป็นอย่างมากเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ปรับตัวเข้ากับสังคมในองค์กรได้เร็วยิ่งขึ้น และ 3) หัวหน้างาน (Supervisor) ถือเป็นส่วนที่สำคัญในการให้ข้อมูลในการทำงานที่สำคัญ รวมไปถึงการสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรใหม่ได้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน รวมไปถึงการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นบทบาทที่สำคัญเพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีร่วมกันระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน

2.3 ขอบเขตองค์กร (Organization Domain) หมายถึง บุคลากรใหม่ต้องเรียนรู้ในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมขององค์กร อีกทั้งยังต้องแสวงหาความรู้อยู่เสมอ ซึ่งในขอบเขตองค์กรจะประกอบไปด้วย 1) วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) ซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะบุคคลต้องเรียนรู้วัฒนธรรม ค่านิยมขององค์กรนั้น ๆ รวมไปถึงข้อห้ามและข้อปฏิบัติ เพื่อให้บุคลากรได้ปรับตัวและสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ 2) ความเข้าใจในองค์กร (Organizational Savvy) คือ บุคลากรต้องเข้าใจถึงระบบและวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ เพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรและบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ รวมไปถึงเข้าใจในบทบาทหน้าที่ในการทำงานของตนเอง เพื่อให้บรรลุผลในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ 3) บทบาทขององค์กร (Organizational Roles) คือ ต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนรวมถึงการสร้างคามคาดหวังและบทบาทหน้าที่การเรียนรู้ที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรใหม่

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

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีรายละเอียดดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็นแบ่งออกเป็น 2 ตอนซึ่งใช้ในการสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน รวมทั้งสิ้น 61 คน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) ถามรายละเอียดเกี่ยวกับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน มีลักษณะเป็นตัวเลือกกำหนดคำตอบไว้ให้ (forced choices)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกตอบตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Scale)⁸¹ ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ให้น้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย

ให้น้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

ให้น้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

ให้น้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด

ให้น้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ซึ่งใช้ในการสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครู รวมทั้งสิ้น 3 คน

⁸¹ Renis Likert, **New Patterns of management** (New York: McGraw Hill Book Company Inc. 1996), 223.

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

การสร้างเครื่องมือประเภทที่ 1 แบบสอบถามความคิดเห็น มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. ศึกษาแบบสอบถามจากงานวิจัยของนายรัชพล เชิงชล เรื่อง การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามทฤษฎีสโนว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) จำนวน 57 ข้อ เป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพโดยมีความเชื่อมั่น (reliability) มีค่าเท่ากับ 0.991 และได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษา

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐมที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 ฉบับ

3. นำแบบสอบถามที่ได้กลับคืนมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 30 ฉบับเท่ากับ 0.989

4. จัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์และนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือประเภทที่ 2 แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาการทำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured Interview)

2. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยได้พิจารณาผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากข้อคำถามในแบบสอบถามที่มีค่าสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือจำนวน 3 อันดับในแต่ละด้านมาเป็นประเด็นในการสัมภาษณ์

3. นำแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระตรวจสอบและแก้ไขตามข้อเสนอแนะ

4. นำไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 คน

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเป็นระบบและถูกต้อง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินงานตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยจัดทำหนังสือถึงภาควิชา เพื่อนำเสนอคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม เพื่อออกหนังสือแจ้งขอความร่วมมือจากผู้อำนวยการโรงเรียนความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและสัมภาษณ์เพื่อเก็บข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

2. การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3. ผู้วิจัยนำหนังสือจากภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากรส่งไปยังวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครู รวมทั้งสิ้นจำนวน 3 คน

4. เก็บรวบรวมข้อมูลสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล



การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยครั้งนี้ใช้บุคลากรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เมื่อได้รับแบบสอบถามคืนแล้ว ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา
2. จัดระเบียบข้อมูล รวบรวมคะแนนจากแบบสอบถาม
3. ลงรหัสข้อมูลนำไปคำนวณค่าสถิติ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป
4. เสนอผลการวิเคราะห์ ในรูปแบบตารางประกอบการบรรยาย
5. นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) และการสัมภาษณ์มาสังเคราะห์และเรียบเรียงเพื่อนำเสนอผลการศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง

งานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage : %)

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ใช้ค่ามัธยฐานเลขคณิต ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation : S.D.)

นำค่ามัชฌิมเลขคณิตของคะแนนที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)⁸²ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 – 1.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 – 2.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 – 3.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 – 4.49 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 – 5.00 หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมากที่สุด

3. วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม
จากการสัมภาษณ์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)



⁸² John, w. Best, and V. Kahn James, **Research in Education**, 10th ed. (Boston, Mass: Allyn and Bacon, 2006), 310.

สรุป

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมอยู่ในระดับใด และ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นอย่างไร ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot, non – experimental case study) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา 2 คน ครูผู้สอน 59 คน รวมทั้งสิ้น 61 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบันและประสบการณ์ในตำแหน่งปัจจุบัน ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของสวอนสันและฮอลตัน (Swanson & Holton) ซึ่งเป็นแบบจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency: f) ร้อยละ (Percentage: %) ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation: S.D.) สำหรับเก็บข้อมูล 61 คน และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi Structured interview) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ตอนที่ 1 ใช้สัมภาษณ์สถานภาพทั่วไปของผู้ถูกสัมภาษณ์ และตอนที่ 2 ใช้เพื่อสัมภาษณ์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาและตัวแทนครู รวมทั้งสิ้น จำนวน 3 คน

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมและ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดโนล์ว, ฮอลตันและสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นผู้ให้ข้อมูลจำนวน 61 คนโดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน และแบบสัมภาษณ์ 3 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำมาวิเคราะห์และนำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยายและการสังเคราะห์เนื้อหา แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งได้จากการตอบแบบสอบถามจากบุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมจำนวน 61 คน โดยสุ่มตัวอย่างจำนวน 52 คน ซึ่งแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ความถี่ (frequencies) และร้อยละ (percentage) ปรากฏผลดังรายละเอียด ตามตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน

(n=52)

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	29	55.77
หญิง	23	44.23
รวม	52	100
2. อายุ		
น้อยกว่า 30	2	3.85
31 – 40 ปี	8	15.38
41 – 50 ปี	32	61.54
50 ปีขึ้นไป	10	19.23
รวม	52	100
3. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	1	1.92
ปริญญาตรี	23	44.23
ปริญญาโท	26	50
ปริญญาเอก	2	3.85
รวม	52	100
4. ตำแหน่ง		
ผู้บริหารสถานศึกษา	1	1.92
ครูผู้ปฏิบัติการสอน	51	98.08
รวม	52	100

ตารางที่ 10 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่และประสบการณ์การทำงาน (ต่อ)

สภาพทั่วไป	จำนวน	ร้อยละ
5. ประสบการณ์ในการทำงาน		
ไม่เกิน 5 ปี	3	5.77
5 – 10 ปี	6	11.54
11 – 15 ปี	9	17.31
16 – 20 ปี	19	36.53
21 – 25 ปี	9	17.31
26 ปีขึ้นไป	6	11.54
รวม	52	100

จากตารางที่ 10 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านเพศ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 55.77 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 ด้านอายุพบว่าช่วงอายุมากที่สุดของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ในช่วงอายุ 41 – 50 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 61.54 รองลงมา คือ ช่วงอายุ 50 ปีขึ้นไป จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 19.23 ช่วงอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.38 และน้อยที่สุด คือ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.58 ด้านระดับการศึกษาสูงสุด พบว่า การศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือระดับปริญญาตรี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 44.23 ลำดับต่อมาคือระดับปริญญาเอก จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.85 และน้อยที่สุดคือระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ด้านตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียน พบว่า ตำแหน่งครูผู้ปฏิบัติการสอน จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 98.08 รองลงมา คือตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.92 ด้านประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน พบว่า ประสบการณ์มากที่สุด คือ ประสบการณ์ 16-20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 36.53 รองลงมา คือ ประสบการณ์ 11 - 15 ปี และ 21 - 25 จำนวนเท่ากันคือ 9 คน คิดเป็นร้อยละ 17.31 ลำดับต่อมาคือประสบการณ์ 26 ปีขึ้นไป และ 5 – 10 ปี จำนวนเท่ากันคือ 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.54 และน้อยที่สุดคือ ประสบการณ์ไม่เกิน 5 ปี จำนวน 3 คน คิดเป็น ร้อยละ 5.77

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ผลการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐม เพื่อทราบว่าอยู่ในระดับใด เป็นการวิเคราะห์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้ง 4 ด้าน ตามแนวคิดของโนลว์, ฮอลตัน และสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่ามัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic mean: $\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation : S.D.) และนำค่าเฉลี่ยไป เทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดในตารางที่ 11

ตารางที่ 11 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวม

(n=52)

ข้อ	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ขอบเขตส่วนบุคคล	4.59	0.60	มากที่สุด
2	ขอบเขตบุคลากร	4.42	0.71	มาก
3	ขอบเขตองค์กร	4.45	0.64	มาก
4	ขอบเขตหน้าที่ / งาน	4.46	0.61	มาก
	โดยภาพรวม	4.48	0.64	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.48, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ($\bar{X}$ = 4.59, S.D. = 0.60) ลำดับต่อมาคือด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน ($\bar{X}$ = 4.46, S.D. = 0.61) ลำดับต่อมาคือด้านขอบเขตองค์กร ($\bar{X}$ = 4.45, S.D. = 0.64) และด้านขอบเขตบุคลากร ($\bar{X}$ = 4.42, S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.64 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิทยาลัย
อาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมด้านขอบเขตส่วนบุคคล

(n=52)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน	4.61	0.60	มากที่สุด
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	4.71	0.50	มากที่สุด
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น	4.56	0.70	มากที่สุด
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.67	0.51	มากที่สุด
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา	4.37	0.69	มาก
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา	4.37	0.71	มาก
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น	4.67	0.55	มากที่สุด
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ	4.54	0.61	มากที่สุด
9	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข	4.70	0.58	มากที่สุด
10	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	4.60	0.57	มากที่สุด
11	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.60	0.60	มากที่สุด
12	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา	4.52	0.58	มากที่สุด
13	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุก ๆ ฝ่าย	4.48	0.61	มาก

ตารางที่ 12 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมด้านขอบเขตส่วนบุคคล (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตส่วนบุคคล	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
14	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.61	0.57	มากที่สุด
15	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.56	0.61	มากที่สุด
รวม		4.59	0.60	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมด้านขอบเขตส่วนบุคคล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุด 12 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.71$, S.D. = 0.50) ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.58) ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.51) ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.55) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.60) ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.61$, S.D. = 0.57) ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.57) ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.60$, S.D. = 0.60) กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.70) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.61) ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.61) และท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและ วัฒนธรรมของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.58) อยู่ในระดับมาก 3 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุก ๆ ฝ่าย ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.61) ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.71) และท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการทำงานในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.69) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.71 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตบุคลากร

(n=52)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีโอกาสดำรงงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ	4.38	0.66	มาก
2	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน	4.42	0.61	มาก
3	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ	4.52	0.64	มากที่สุด
4	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี	4.44	0.64	มาก
5	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.33	0.71	มาก
6	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา	4.50	0.67	มากที่สุด
7	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.63	0.53	มากที่สุด
8	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ	4.50	0.61	มากที่สุด
9	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้	4.63	0.49	มากที่สุด
10	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุก ๆ ด้าน	4.35	0.81	มาก
11	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ	4.27	0.97	มาก
12	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน	4.44	0.73	มาก
13	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน	4.34	0.81	มาก
14	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.21	0.85	มาก

ตารางที่ 13 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัย
อาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตบุคลากร (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่าน เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ	4.29	0.87	มาก
รวม		4.42	0.71	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.71) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 5 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.53) ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และทำงานเป็นทีมได้ ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.49) ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงาน อยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.64) ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.67) และท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.61) อยู่ในระดับมาก 10 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.64) หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.73) ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.64) ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.66) หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุก ๆ ด้าน ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = 0.81) หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับท่าน ($\bar{X} = 4.34$, S.D. = 0.81) ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.71) หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.87) หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.97) และท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.85) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.71 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตองค์กร

(n=52)

ข้อ	ด้านขอบเขตองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐานค่านิยมที่ดีและสามารถปรับ ตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.49	0.67	มาก
2	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ	4.65	0.56	มากที่สุด
3	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน	4.31	0.78	มาก
4	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความสนใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย	4.38	0.69	มาก
5	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.46	0.67	มาก
6	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา	4.54	0.61	มากที่สุด
7	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา	4.38	0.60	มาก
8	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี	4.29	0.67	มาก
9	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	4.56	0.54	มากที่สุด
10	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน	4.42	0.67	มาก
11	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.61	มาก

ตารางที่ 14 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตองค์กร (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตองค์กร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของ สถานศึกษาเป็นหลัก	4.50	0.58	มากที่สุด
รวม		4.45	0.64	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 4 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านปฏิบัติตามตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.56) ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.54) ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.61) และท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.58) อยู่ในระดับมาก 8 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐานค่านิยมที่ดีและสามารถปรับ ตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.67) ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.67) ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.61) ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.67) ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.69) ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.60) สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.78) และท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = 0.67) ตามลำดับเมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.71 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน

(n=52)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี	4.53	0.54	มากที่สุด
2	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน	4.52	0.58	มากที่สุด
3	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้	4.27	0.78	มาก
4	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้	4.44	0.57	มาก
5	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา	4.54	0.58	มากที่สุด
6	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด	4.59	0.54	มากที่สุด
7	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.53	0.61	มากที่สุด
8	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ	4.53	0.58	มากที่สุด
9	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน	4.52	0.50	มากที่สุด
10	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้	4.52	0.64	มากที่สุด
11	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.50	0.50	มากที่สุด

ตารางที่ 15 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของ
วิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน (ต่อ)

ข้อ	ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
12	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ	4.50	0.54	มากที่สุด
13	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา	4.37	0.60	มาก
14	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี	4.31	0.81	มาก
15	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการกิจกรรม	4.25	0.87	มาก
รวม		4.46	0.61	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ด้านขอบเขตหน้าที่ / งานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 10 ข้อ โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.54) ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.58) ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61) ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.58) ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี ($\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.54) ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.50) ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.64) ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ($\bar{X} = 4.52$, S.D. = 0.58) ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.50) ท่านมีการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.54) อยู่ในระดับมาก 5 ข้อโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.57) ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ($\bar{X} = 4.37$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.81) ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = 0.78) และผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการกิจกรรม ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.87) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.61 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดในแต่ละด้าน ซึ่งนำมาเป็นประเด็นปัญหาในการสัมภาษณ์ จะใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คน รองผู้อำนวยการสถานศึกษา 1 คนและตัวแทนครู 1 คน รวมเป็น 3 คน เพื่อหาแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม ซึ่งประเด็นที่ใช้สัมภาษณ์และแนวทางการพัฒนามีดังต่อไปนี้

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทำให้ทราบค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุดใน 3 อันดับในแต่ละด้าน จำนวน 4 ด้าน รวมทั้งสิ้น 36 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 การฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะที่ตรงกับสายงานของตน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีทักษะในการทำงานมากขึ้น มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดี นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีด้วย ดังนั้นกระบวนการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้

แนวทางที่ 2 เสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ดังนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในความสำเร็จ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระในบรรยากาศที่เป็นมิตร

นอกจากนี้การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือ กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ก็เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความผูกพันและสร้างความสุขในการทำงานได้อย่างดี

แนวทางที่ 3 เสนอแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้ การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็เป็นสิ่งจำเป็น บุคลากรควรตระหนักถึงคุณค่าของบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีจิตสำนึกในความเป็นครู หรือบุคลากรทางการศึกษา และภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา การมีระบบสนับสนุน เช่น การให้คำปรึกษา การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น หรือการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ทุกคนมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

แนวทางที่ 4 ควรให้เกียรติเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี มี mindset ในทางบวก จะช่วยเสริมให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม

แนวทางที่ 5 ควรมุ่งเน้นที่การสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม แสดงความเคารพในศักดิ์ศรีและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและลดความขัดแย้งในการทำงาน

แนวทางที่ 6 เสนอแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การให้คำปรึกษาและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันภายในองค์กร เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพกัน เปิดใจรับฟังอย่างเท่าเทียม ใช้ภาวะผู้นำเชิงบวกในการเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และมีน้ำใจต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ทัศนคติที่ดี และความผูกพันในองค์กร

แนวทางที่ 7 ให้เกียรติกับผู้ร่วมงาน การมีใจกว้าง ยอมรับในความเห็นต่าง เชื่อในศักยภาพของบุคลากร ให้ความสำคัญกับ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหาเพื่อพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน

แนวทางที่ 8 ควรมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงจัง ผู้ปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการทักทาย การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเคารพและเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นในทุกระดับขององค์กร

แนวทางที่ 9 จัดกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมจิตอาสาในชุมชน ล้วนเป็นช่องทางที่

ช่วยเสริมสร้างความใกล้ชิดระหว่างบุคลากร และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในมิติที่กว้างขึ้น ทั้งในด้านการงานและด้านจิตใจ

แนวทางที่ 10 การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้วยทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน การให้รางวัล เช่น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น

แนวทางที่ 11 เพื่อคงไว้และส่งเสริมแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน ควรมุ่งเน้นที่การสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรใช้การสื่อสารที่เปิดกว้าง แสดงความเอาใจใส่ และให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร การให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์และการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง

แนวทางที่ 12 ควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการจัดระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ผู้ปฏิบัติงานเองก็ควรตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ได้รับด้วยความตั้งใจจริง พัฒนาทักษะในการทำงาน และรักษาทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายนอกและแรงผลักดันภายในตนเอง

แนวทางที่ 13 หัวหน้างานจะต้องคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนให้มีการแสวงหาความรู้ที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์

แนวทางที่ 14 มุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรมีความพร้อมในการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจ และให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์โดยไม่ตัดสิน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไว้วางใจและกล้าแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการให้กำลังใจในทุกช่วงของการทำงาน ทั้งในยามที่ประสบความสำเร็จและในช่วงที่เกิดอุปสรรค เพื่อให้บุคลากรมีพลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ 15 ผู้ใต้บังคับบัญชาก็ควรเปิดใจรับคำปรึกษาและนำคำแนะนำของหัวหน้างานมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงแสดงความขอบคุณและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีแบบสองทาง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุขร่วมกันในองค์กร

แนวทางที่ 16 ควรให้มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานอันจะทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน

แนวทางที่ 17 การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน โดยควรเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงความต้องการและเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรแต่ละคน ประการที่สอง คือ การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ร่วมกัน โดยหัวหน้างานควรมีบทบาทในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการพัฒนา และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ตามศักยภาพของตนเอง

แนวทางที่ 18 หัวหน้างานควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือ กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแรงบันดาลใจในการทำงาน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในโครงการหรือภารกิจสำคัญของหน่วยงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและสร้างความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้นเมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งเน้นการพัฒนาทัศนคติและทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่ตรงกับสายงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจในองค์กร พร้อมทั้งมีระบบสนับสนุนและยกย่องผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจ ความผูกพันและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยั่งยืน

แนวทางที่ 19 สถานศึกษาควรมีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติราชการเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของฝ่ายต่าง ๆ มีการประชุม เพื่อให้เข้าใจแนวปฏิบัติร่วมกัน บุคลากรทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการเทียบเคียงกับแผนและเป้าหมายการปฏิบัติ

แนวทางที่ 20 ควรมุ่งเน้นไปที่การศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง รวมถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่าย เช่น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานกิจการนักเรียน เพื่อให้สามารถประสานงานและให้การสนับสนุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งควรจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและพบทบทวนบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

แนวทางที่ 21 สร้างบรรยากาศการทำงานแบบทีมก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ความเข้าใจในบทบาทซึ่งกันและกันมากขึ้น การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้บทบาทของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ จะช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ ความเคารพในหน้าที่ซึ่งกันและกัน และลดความขัดแย้งในการทำงานได้เป็นอย่างดีเมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาคือการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยให้เกียรติและเปิดใจรับฟังความ

คิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารอย่างจริงใจและจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเสริมความผูกพัน ความเข้าใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

แนวทางที่ 22 การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาอาชีวศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานทั้งแผนยุทธศาสตร์และมีแผนปฏิบัติงานประจำปี มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เป็นระบบและกลไกที่นำไปสู่การบรรลุ

แนวทางที่ 23 ควรมุ่งเน้นไปที่การทบทวนโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) หรือแนวปฏิบัติ (Guideline) สำหรับแต่ละฝ่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการประชุมชี้แจงระเบียบ ขั้นตอน และแนวทางการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

แนวทางที่ 24 การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงระเบียบแบบแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของสถานศึกษาในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ระบบงานยังคงมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและชุมชนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดหรือแนวทางปรับปรุง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพของการบริหารงาน

แนวทางที่ 25 การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนด การทำงานของแต่ละฝ่ายจะเป็นไปตามลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา มีการกำกับและติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงสร้างฝ่ายบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่

แนวทางที่ 26 มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ศึกษาและทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายงบประมาณและบุคลากรและฝ่ายกิจการนักเรียน รวมถึงโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาโดยรวม การจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของแต่ละฝ่ายจะช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์การทำงานประจำวัน

แนวทางที่ 27 ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การหมุนเวียนงานในบางหน้าที่ หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของระบบงานทั้งหมด และเกิดความเข้าใจใน ความสำคัญของแต่ละฝ่ายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีในการ ทำงานร่วมกัน เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งสร้าง แรงจูงใจในการทำงานผ่านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทั้งด้านทรัพยากร การให้รางวัลและคำ

ชมเชย รวมถึงการสื่อสารที่เปิดใจและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มุ่งมั่น และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

แนวทางที่ 28 ผู้บริหารจัดการให้มีการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการเขียนและการจัดทำโครงการตลอดถึงการให้คำปรึกษาในการเขียนเสนอขออนุมัติและดำเนินการโครงการ

แนวทางที่ 29 ควรมุ่งเน้นไปที่การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการสัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนกิจกรรม การจัดสรรงบประมาณ ไปจนถึงการประเมินผลโครงการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่มีความชำนาญกับผู้เริ่มต้นเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร

แนวทางที่ 30 ผู้บริหารยังควรจัดให้มีการนิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยแก้ไข้ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการจัดทำโครงการ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบและบริหารจัดการโครงการ เพื่อเพิ่มความสะดวก ความรวดเร็วและความโปร่งใสในการดำเนินงาน เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดใจระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยหัวหน้างานควรให้คำแนะนำ สนับสนุนและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรรับฟังและนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมประสิทธิภาพงานและความร่วมมือที่ราบรื่นในองค์กร

แนวทางที่ 31 ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครูและบุคลากร เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงแนวการประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง การเป็นผู้มีจิตอาสาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำประโยชน์สาธารณะและความรับผิดชอบที่มีต่อสังคม

แนวทางที่ 32 ควรมุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในทีม หรือการจัดกิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ในรูปแบบ Workshop นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ผู้มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแก่ผู้เริ่มต้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบมีอาชีพและสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

แนวทางที่ 33 การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยถ่ายทอดความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือออนไลน์ การทำสื่อสรุปงานหรือการใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ ก็เป็นแนวทางสำคัญที่จะทำ

ให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับความรู้สามารถพัฒนาทักษะและประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี

แนวทางที่ 34 จัดให้มีการจัดฝึกอบรมให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี

แนวทางที่ 35 ควรมุ่งเน้นที่การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่ครอบคลุมทั้งแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การวางกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลองเพื่อให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารงานประจำปี

แนวทางที่ 36 ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้มีการติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาแผนได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความยั่งยืนและตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาการพัฒนาการทำงานภายในสถานศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญทั้งด้านทักษะ ความสัมพันธ์ และระบบการบริหารจัดการอย่างเป็นองค์รวม เริ่มจากการพัฒนาทักษะบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่ตรงกับสายงาน ซึ่งช่วยเสริมความมั่นใจ เพิ่มทักษะในการปฏิบัติงาน และสร้างทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและตัดสินใจในงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมส่วนร่วมและร่วมเป็นเจ้าของความสำเร็จร่วมกัน

ในด้านความสัมพันธ์ภายในองค์กร ควรสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ให้เกียติกันและกัน เปิดใจรับฟังความคิดเห็น และใช้ภาวะผู้นำเชิงบวกเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี การสื่อสารอย่างเปิดเผย จริงใจ และสร้างสรรค์จะช่วยลดความขัดแย้ง เสริมความไว้วางใจ และทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร การจัดกิจกรรมร่วมกัน เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมจิตอาสา ยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง

หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการสร้างแรงจูงใจ โดยการให้คำปรึกษา ยกย่องชมเชย หรือให้โอกาสในการพัฒนาวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ผ่านการอบรม สัมมนา และการเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนความรู้ รวมถึงการจัดระบบพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ทำงานอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้บุคลากรควรพัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเปิดใจรับคำแนะนำเพื่อนำไปปรับใช้ในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในวิชาชีพ

ในด้านระบบงานและโครงสร้างการบริหาร จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน ทั้งแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการประจำปี และคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่าย เพื่อให้ทุกคนสามารถดำเนินงานได้อย่างมีมาตรฐานและสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของตน การจัดประชุมชี้แจงขั้นตอนการทำงาน การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแนวทางให้ทันสมัยจึงเป็นเรื่องสำคัญที่ช่วยให้ระบบงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่ายงาน การทำงานแบบข้ามแผนก หรือการเรียนรู้บทบาทของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มความเข้าใจ ลดความขัดแย้ง และสร้างความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน นอกจากนี้ การสนับสนุนให้บุคลากรเข้าใจโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บริหารทั่วไป และกิจการนักเรียน จะช่วยให้สามารถประสานงานได้ถูกต้องและทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สุดท้าย การพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการจัดทำโครงการ การวางแผนกลยุทธ์ และการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี เป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้สถานศึกษามีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน และเป็นระบบ โดยผู้บริหารควรจัดอบรม นิเทศ ติดตาม และให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมความเข้าใจและทักษะของบุคลากรในการวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมาย และประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การพัฒนาองค์กรทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต้องอาศัยทั้งการพัฒนาทักษะบุคลากร การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี การใช้ภาวะผู้นำเชิงบวก และการมีระบบบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน เมื่อทุกองค์ประกอบสอดคล้องประสานกันอย่างเหมาะสม จะนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน และการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย การอภิปราย และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมสังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive research) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมและ 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากรโดยใช้บุคลากรในวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม เป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวนทั้งหมด 61 คน ประกอบด้วยผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการและครูผู้ปฏิบัติการสอน ผู้วิจัยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยการเปิดตารางประมาณการขนาดตัวอย่างของเคนซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม จำนวน 52 คนและใช้เทคนิคการเลือกตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ผู้วิจัยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม และแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม คิดเป็นร้อยละ 100 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ตามแนวคิดของแนวคิดของโนล์ว, ฮอลตันและสวอนสัน (Knowles, Holton and Swanson) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ที่สัมพันธ์กัน 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 : $\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation : S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาผลการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม สามารถสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน คือ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ($\bar{X} = 4.59$, S.D. = 0.60) และอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน โดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.61) ลำดับต่อมาคือด้านขอบเขตองค์กร ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.64) และด้านขอบเขตบุคลากร ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.71) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยรวมเท่ากับ 0.64 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน

2. แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นแบบพหุแนวทาง โดยกำหนดจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่ามัชฌิมเลขคณิตที่น้อยที่สุด 3 อันดับในแต่ละด้าน จำนวน 4 ด้าน จำนวน 36 แนวทาง ดังต่อไปนี้

ด้านขอบเขตส่วนบุคคล จำนวน 9 แนวทาง คือ 1) การฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มทักษะที่ตรงกับสายงานของตน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจ มีทักษะในการทำงานมากขึ้น มีกระบวนการปฏิบัติงานที่ดี นำไปสู่ผลลัพธ์ที่ดีด้วย ดังนั้นกระบวนการทำงานที่ดี ย่อมส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ 2) เสนอแนวทางในการแก้ปัญหา ดังนี้ การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนและดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เพื่อให้ทุกคนรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันในความสำเร็จ อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างอิสระในบรรยากาศที่เป็นมิตร นอกจากนี้การจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ภายในองค์กร เช่น กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หรือกิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ก็เป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มความผูกพันและสร้างความสุขในที่ทำงานได้อย่างดี 3) เสนอแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้ การพัฒนาทัศนคติที่ดีต่อการทำงานก็เป็นสิ่งจำเป็น บุคลากรควรตระหนักถึงคุณค่าของบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีจิตสำนึกในความเป็นครูหรือบุคลากรทางการศึกษา และภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา การมีระบบสนับสนุน เช่น การให้คำปรึกษา การยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติงานดีเด่น หรือการดูแลสุขภาพจิตของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้ทุกคนมีแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น 4) ควรให้เกียรติเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดี มี mindset ในทางบวก จะช่วยเสริมให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสมาชิกในองค์กรไม่ว่าจะระดับใดก็ตาม 5) ควรมุ่งเน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบกัลยาณมิตร ผู้บังคับบัญชาควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม แสดงความเคารพในศักดิ์ศรีและบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน

รวมทั้งส่งเสริมให้เกิดการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และโปร่งใส เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีและลดความขัดแย้งในการทำงาน 6) เสนอแนวทางการแก้ปัญหา ดังนี้ ผู้บังคับบัญชาควรพัฒนาทักษะด้านภาวะผู้นำเชิงบวก (Positive Leadership) เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น การแสดงความเห็นอกเห็นใจ การให้คำปรึกษาและสนับสนุนเพื่อนร่วมงานอย่างจริงจัง จะช่วยให้เกิดความไว้วางใจและความผูกพันภายในองค์กร เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งสร้างบรรยากาศการทำงานที่เคารพกัน เปิดใจรับฟังอย่างเท่าเทียม ใช้ภาวะผู้นำเชิงบวกในการเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์และมีน้ำใจต่อกัน เพื่อก่อให้เกิดความไว้วางใจ ทศนคติที่ดี และความผูกพันในองค์กร 7) ให้เกียรติกับผู้ร่วมงาน การมีใจกว้าง ยอมรับในความเห็นต่าง เชื่อในศักยภาพของบุคลากร ให้ความสำคัญกับ การร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหา เพื่อพัฒนาองค์กรไปด้วยกัน 8) ควรมุ่งเน้นไปที่การส่งเสริมการสื่อสารอย่างเปิดเผยและจริงจัง ผู้ปฏิบัติงานควรให้ความสำคัญกับการทักทาย การพูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความเคารพและเข้าใจ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้น ในทุกระดับขององค์กร 9) จัดกิจกรรมร่วมกันภายในหน่วยงาน เช่น กิจกรรมสานสัมพันธ์ กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ การประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือกิจกรรมจิตอาสาในชุมชน ล้วนเป็นช่องทางที่ช่วยเสริมสร้างความใกล้ชิดระหว่างบุคลากร และเปิดโอกาสให้ได้เรียนรู้ซึ่งกันและกันในมิติที่กว้างขึ้น ทั้งในด้านการงานและด้านจิตใจ

ด้านขอบเขตบุคลากร จำนวน 9 แนวทาง คือ 1) การส่งเสริมสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ด้วยทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน การให้รางวัล เช่น การได้รับการพิจารณาความดีความชอบกรณีพิเศษ จะเป็นแรงจูงใจและกระตุ้นให้มีความมุ่งมั่นในการทำงานมากยิ่งขึ้น 2) เพื่อคงไว้และส่งเสริมแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน ควรมุ่งเน้นที่การสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรใช้การสื่อสารที่เปิดกว้าง แสดงความเอาใจใส่ และให้การยอมรับในความสามารถของบุคลากร การให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์และการให้กำลังใจอย่างสม่ำเสมอ จะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีคุณค่าและภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) ควรส่งเสริมให้หัวหน้างานมีการจัดระบบการให้รางวัลหรือการยกย่องชมเชยแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานโดดเด่น เพื่อเป็นแรงกระตุ้นให้เกิดความพยายามและความรับผิดชอบมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนี้ ผู้ปฏิบัติงานเองก็ควรตอบสนองต่อแรงจูงใจที่ได้รับด้วยความตั้งใจจริง พัฒนาทักษะในการทำงาน และรักษาทัศนคติเชิงบวก เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างแรงจูงใจภายนอกและแรงผลักดันภายในตนเอง 4) หัวหน้างานจะต้องคอยให้คำแนะนำและสนับสนุนให้มีการแสวงหาความรู้ที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ 5) มุ่งเน้นไปที่การสร้างระบบความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้างานควรมีความพร้อมในการให้คำปรึกษาอย่างมืออาชีพ รับฟังความคิดเห็นของบุคลากรด้วยความเข้าใจ และให้คำแนะนำเชิงสร้างสรรค์โดยไม่ตัดสิน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน

เกิดความไว้วางใจและกล้าแสดงความคิดเห็น นอกจากนี้ ควรส่งเสริมการให้กำลังใจในทุกช่วงของการทำงาน ทั้งในยามที่ประสบความสำเร็จและในช่วงที่เกิดอุปสรรค เพื่อให้บุคลากรมีพลังใจและแรงบันดาลใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้ใต้บังคับบัญชาควรเปิดใจรับคำปรึกษาและนำคำแนะนำของหัวหน้างานมาปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง รวมถึงแสดงความขอบคุณและให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีแบบสองทาง อันจะนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพและมีความสุขร่วมกันในองค์กร 7) ควรให้มีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนางานในวิชาชีพของตนเองเพื่อให้เกิดความชำนาญในการปฏิบัติงานอันจะทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพของตน 8) การสร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงาน โดยควรเปิดโอกาสให้มีการสื่อสาร พูดคุย แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้หัวหน้างานทราบถึงความต้องการและเป้าหมายในการพัฒนาวิชาชีพของบุคลากรแต่ละคน ประการที่สอง คือ การกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล (ID Plan) ร่วมกัน โดยหัวหน้างานควรมีบทบาทในการให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางการพัฒนา และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้พัฒนาทักษะและความรู้ตามศักยภาพของตนเอง 9) หัวหน้างานควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมอบรม สัมมนา หรือกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับสายงาน เพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์และแรงบันดาลใจในการทำงาน อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในโครงการหรือภารกิจสำคัญของหน่วยงาน เพื่อเป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงและสร้างความมั่นใจในตนเองมากยิ่งขึ้นเมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งเน้นการพัฒนาทัศนคติและทักษะของบุคลากรผ่านการฝึกอบรมที่ตรงกับสายงาน การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างสร้างสรรค์ รวมถึงการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์และแรงจูงใจในองค์กร พร้อมทั้งมีระบบสนับสนุนและยกย่องผู้ปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมความมั่นใจ ความผูกพันและความก้าวหน้าในวิชาชีพอย่างยั่งยืน

ด้านขอบเขตองค์กร จำนวน 9 แนวทาง คือ 1) สถานศึกษาควรมีกรอบและแนวทางในการปฏิบัติตามระเบียบการปฏิบัติราชการเป็นแนวทางในการปฏิบัติราชการของฝ่ายต่าง ๆ มีการประชุมเพื่อให้เข้าใจแนวปฏิบัติร่วมกัน บุคลากรทุกคนรับทราบและถือปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีการกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการเทียบเคียงกับแผนและเป้าหมายการปฏิบัติ 2) ควรมุ่งเน้นไปที่การศึกษาทำความเข้าใจโครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษาอย่างลึกซึ้ง รวมถึงบทบาทหน้าที่ของบุคลากรในแต่ละฝ่าย เช่น งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบริหารทั่วไป และงานกิจการนักเรียน เพื่อให้สามารถประสานงานและให้การสนับสนุนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม อีกทั้งควรจัดให้มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและทบทวนบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันและปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 3) สร้างบรรยากาศการทำงานแบบทีมก็เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดความ

เข้าใจในบทบาทซึ่งกันและกันมากขึ้น การให้โอกาสบุคลากรได้เรียนรู้บทบาทของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานอื่น ๆ จะช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจ ความเคารพในหน้าที่ของกันและกัน และลดความขัดแย้งในการทำงานได้เป็นอย่างดีเมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาคือการสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร โดยให้เกียรติและเปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการสื่อสารอย่างจริงใจและจัดกิจกรรมร่วมกันเพื่อเสริมความผูกพัน ความเข้าใจและการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ 4) การปฏิบัติงานเป็นไปตามโครงสร้างของสถานศึกษาอาชีวศึกษามีการวางแผนการปฏิบัติงานทั้งแผนยุทธศาสตร์และมีแผนปฏิบัติงานประจำปี มีระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน เป็นระบบและกลไกที่นำไปสู่การบรรลุ 5) ควรมุ่งเน้นไปที่การทบทวนโครงสร้างการบริหารงานและกำหนดกระบวนการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ เช่น การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน (Manual) หรือแนวปฏิบัติ (Guideline) สำหรับแต่ละฝ่าย เพื่อให้บุคลากรสามารถใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ควรมีการประชุมชี้แจงระเบียบ ขั้นตอน และแนวทางการดำเนินงานให้แก่บุคลากรทุกคนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 6) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงระเบียบแบบแผนให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทของสถานศึกษาในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้ระบบงานยังคงมีความยืดหยุ่น ทันสมัย และตอบสนองต่อความต้องการของผู้เรียน และชุมชนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดหรือแนวทางปรับปรุง เพื่อให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและร่วมรับผิดชอบต่อคุณภาพของการบริหารงาน 7) การปฏิบัติงานของแต่ละฝ่ายเป็นไปตามโครงสร้างที่กำหนด การทำงานของแต่ละฝ่ายจะเป็นไปตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชา มีการกำกับและติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานตามโครงสร้างฝ่ายบริหาร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจ ดำเนินงานตามบทบาทและหน้าที่ 8) มุ่งเน้นให้บุคลากรได้ศึกษาและทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ของแต่ละฝ่าย เช่น ฝ่ายบริหารวิชาการ ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายงบประมาณและบุคลากรและฝ่ายกิจการนักเรียน รวมถึงโครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาโดยรวม การจัดอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับขั้นตอนการทำงานของแต่ละฝ่ายจะช่วยให้บุคลากรได้รับความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในสถานการณ์การทำงานประจำวัน 9) ควรมีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างฝ่าย เช่น การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การหมุนเวียนงานในบางหน้าที่ หรือการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรได้เห็นภาพรวมของระบบงานทั้งหมด และเกิดความเข้าใจในความสำคัญของแต่ละฝ่ายมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดีและความสามัคคีในการทำงานร่วมกัน เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาควรมุ่งสร้างแรงจูงใจในการทำงานผ่านการสนับสนุนจากหัวหน้างาน ทั้งด้านทรัพยากร การให้รางวัลและคำ

ชมเชย รวมถึงการสื่อสารที่เปิดใจและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง พร้อมส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจ มุ่งมั่น และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ จำนวน 9 แนวทาง คือ 1) ผู้บริหารจัดให้มีการ อบรมเพื่อพัฒนาตนเองในด้านต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการเขียนและการจัดทำโครงการ ตลอดจนการให้คำปรึกษาในการเขียนเสนอขออนุมัติและดำเนินการโครงการ 2) ควรมุ่งเน้นไปที่การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หรือการสัมมนาเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำโครงการ ตั้งแต่ขั้นตอนการวิเคราะห์ปัญหา การกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนกิจกรรม การจัดสรรงบประมาณ ไปจนถึงการประเมินผลโครงการ เพื่อให้บุคลากรเข้าใจแนวทางและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง นอกจากนี้ ควรส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างผู้ที่มีความชำนาญกับผู้ที่ยังเริ่มต้นเรียนรู้ เพื่อสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร 3) ผู้บริหารยังควรจัดให้มีการนิเทศติดตาม และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยแก้ไขปัญหหรือข้อบกพร่องในการจัดทำโครงการ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคลากรนำเทคโนโลยีมาใช้ในการออกแบบและบริหารจัดการโครงการ เพื่อเพิ่มความสะดวก ความรวดเร็วและความโปร่งใสในการดำเนินงาน เมื่อผู้วิจัยได้นำคำตอบมาสังเคราะห์แล้วพบว่า แนวทางการแก้ปัญหาคือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีและเปิดใจระหว่างหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยหัวหน้างานควรให้คำแนะนำ สนับสนุนและให้กำลังใจอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาควรรับฟังและนำไปปรับใช้ในการพัฒนาตนเอง เพื่อเสริมประสิทธิภาพงานและความร่วมมือที่ราบรื่นในองค์กร 4) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ให้กับครูและบุคลากร เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพ เช่น ด้านการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ รวมถึงแนวการประพฤติปฏิบัติตนให้สมกับความเป็นวิชาชีพชั้นสูง การเป็นผู้มีจิตอาสาและเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำประโยชน์สาธารณะและความรับผิดชอบต่อสังคม 5) ควรมุ่งเน้นที่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน เช่น การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการภายในทีม หรือการจัดกิจกรรมแบ่งปันประสบการณ์ในรูปแบบ Workshop นอกจากนี้ควรสนับสนุนให้ผู้มีประสบการณ์ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแก่ผู้เริ่มต้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้แบบมีอาชีพและสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน 6) การใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยถ่ายทอดความรู้ เช่น การจัดทำคู่มือออนไลน์ การทำสื่อสรุปงานหรือการใช้แพลตฟอร์มการประชุมออนไลน์ ก็เป็นแนวทางสำคัญที่จะทำให้การถ่ายทอดความรู้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ควรมีการติดตามและให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้รับความรู้สามารถพัฒนาทักษะและประยุกต์ใช้ได้จริง ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี 7) จัดให้มีการจัดฝึกอบรมให้คำปรึกษาในการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี 8) ควรมุ่งเน้นที่การจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่ครอบคลุมทั้งแนวคิด กระบวนการ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย การวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดตัวชี้วัดและการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและฝึกปฏิบัติจริงในสถานการณ์จำลองเพื่อให้เกิดความเข้าใจลึกซึ้งและสามารถนำไปใช้ได้จริงในการบริหารงานประจำปี 9) ผู้บริหารสามารถสนับสนุนให้มีการติดตามและให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้บุคลากรปรับปรุงและพัฒนาแผนได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งส่งเสริมให้มีการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการมีความยั่งยืนและตอบสนองต่อเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

การอภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยครั้งนี้ มีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อทราบแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม ผู้วิจัยได้นำไปสู่การอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษา เทศบาลนครนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับมัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ คือ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน ด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากรตามลำดับ ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการอบรมภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะ ทำให้ครูหรือบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทักษะ เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร รวมถึงให้ความสำคัญกับทัศนคติ เพราะทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้ ส่งเสริมให้มีความพร้อมและสนับสนุนการเรียนรู้ของครูเพื่อให้เกิดผลสะท้อนของการพัฒนาเปลี่ยนแปลง จึงจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ ซึ่งการบริหารงานและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น รวมไปถึงการมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นของครูในสถานศึกษาให้องค์กรก้าวทันการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับแนวคิดของเอกสิทธิ์ สนามทอง ที่กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ กระบวนการหรือวิธีการในการพัฒนาและส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจทักษะในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติและเกิดพฤติกรรมทางบวกโดยผ่านการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หน่วยงานและองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับ กิลลี, เอ็กแลนด์และกิลลี (Gilley, Eggland and Gilley) ได้เสนอองค์ประกอบ

ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้โดยใช้ตาราง Matrix มี 4 ด้าน 1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) 2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) 3) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) 4) การพัฒนาองค์การ (Organization Development) รวมถึงสอดคล้องกับงานวิจัยของเอกสิทธิ์ สนามทอง ศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์การเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์การ สามารถสรุปการพัฒนาที่สำคัญได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ การพัฒนารายบุคคล การพัฒนาอาชีพ การพัฒนาองค์การและการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตามกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการออกแบบวิธีการและการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ขั้นการดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และขั้นการประเมินผล การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยที่การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์การให้มีสมรรถนะที่จำเป็นและเหมาะสมในด้านความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Behavior) ของบุคลากรให้มีศักยภาพที่สูงขึ้นจนเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์การสู่ความสำเร็จที่ยั่งยืน

เมื่อพิจารณาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม ทั้ง 4 ด้าน เป็นรายด้านพบว่า

1. ขอบเขตส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่าขอบเขตส่วนบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด เหตุที่เป็น เช่นนี้เพราะผู้บริหารให้ความสำคัญให้ความสำคัญกับการพัฒนาครูและบุคลากรเป็นรายบุคคล ทัศนคติเป็นสิ่งสำคัญและเป็นแรงผลักดันที่จะทำให้ครูหรือบุคลากรนั้นสามารถดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้และเกิดผลสะท้อนของการพัฒนาตัวเอง เพื่อให้ครูหรือบุคลากรมีคุณภาพ จึงมีการส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้รับการฝึกอบรม ศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ จึงเน้นเพิ่มพูนทักษะความรู้ ปรับตัว การพัฒนาตัวเอง ทัศนคติที่เหมาะสมกับการทำงานในสถานศึกษามีคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จหรือในเส้นทางอาชีพของตนเองและจะพัฒนาสถานศึกษาให้ดีขึ้นด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของนางสาวธีรารัตน์ ธนะคำดี เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเรียงลำดับขั้วมิตถุผลจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ ด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากร 2) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี พบว่า ด้านขอบเขตส่วนบุคคล กระบวนการฝึกอบรมมีส่วนช่วยทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น เพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความเข้าใจที่ตรงกับสายงานของตนเอง ด้านขอบเขตบุคลากร มีการให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือ ชี้แนะแนวทางการทำงาน การให้กำลังใจกับบุคลากร ด้านขอบเขตองค์กร สถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีการวาง

แผนการอย่างเป็นระบบและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ ด้านขอบเขตงานและหน้าที่ มีการสร้างทีมบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเป็นบุคคลต้นแบบ ส่งเสริมให้มีการฝึกอบรม การศึกษาดูงานและการพัฒนาตัวเอง เพื่อนำไปต่อยอดในการทำงานกับเพื่อนร่วมงานและบุคลากรในสถานศึกษาได้

2. ขอบเขตบุคลากร ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะผู้บริหารเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ส่งเสริมให้มีการอบรมภายในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับงานเฉพาะ ทำให้ครูหรือบุคลากรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงมีการส่งเสริมเพื่อพัฒนาทักษะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้ตรงตามความสามารถของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Toumksam Viphongxay ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามความต้องการพัฒนาตนเองแบบองค์รวมของบุคลากรวิทยาลัยชลประทานท่าโขลง สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผลการวิจัยพบว่าอุปสรรคด้านการพัฒนาทางร่างกาย ได้แก่ การมีสถานที่ออกกำลังกายไม่เพียงพอและการขาดการตรวจสุขภาพประจำปี การพัฒนาทางอารมณ์ถูกขัดขวางโดยการขาดโปรแกรมการฝึกอบรมเฉพาะทางสภาพแวดล้อมและเศรษฐกิจของวิทยาลัยอยู่ในภาวะย่ำแย่ ความท้าทายด้านการพัฒนาทางสังคมประกอบด้วยการทำงานเป็นทีมที่อ่อนแอ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและทักษะการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การพัฒนาทางสติปัญญาถูกจำกัดด้วยการขาดทุนการศึกษา โอกาสในการฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน จากผลการศึกษาเหล่านี้การศึกษาจึงได้เสนอแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงเป้าหมาย

3. ขอบเขตองค์กร ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะสถานศึกษามีระเบียบแบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรเข้าใจในบทบาทในสถานศึกษามากพอที่สามารถปฏิบัติงานให้ตรงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของสถานศึกษา รวมถึงการได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดีหรือวัฒนธรรมในสถานศึกษาที่ปรับเปลี่ยนตามบริบทตามสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคมสัน อยู่เป็นสุข, โยธิน ศรีโสภณและจิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัยศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชนผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการพัฒนารูปแบบพบวารูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนารายอาชีพ ด้านการบริหาร ด้านการพัฒนาองค์กร ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการสรรหาและการคัดเลือก ด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาและการฝึกอบรม ด้านการดำรงรักษา ดานคาตอบแทนและสิทธิประโยชน์ 2) ผลการประเมิน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับมาก

4. ขอบเขตงานและหน้าที่ ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมาก เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะครูและบุคลากรให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตาม

ระยะเวลาที่กำหนดนำความรู้ ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี การทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา ผู้บริหารมีการส่งเสริมการฝึกอบรมงานเฉพาะเพื่อให้สอดคล้องกับการทำงานอย่างเหมาะสม จัดสรรบุคลากรที่มีทักษะความสามารถให้ตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยณชา วชิรหัตถพงศ์, สฎายุธีระวิชิตระกุลและวาทัญญู สุวรรณเศรษฐ ศึกษาเรื่องการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการประเมินความต้องการจำเป็น (Training Needs) ด้านสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก ได้แก่ สมรรถนะด้านภาษาต่างประเทศ สมรรถนะการบริหารสารสนเทศและสมรรถนะในการทำงานข้ามวัฒนธรรม 2) ผลการพัฒนาชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่าชุดฝึกอบรมมีความเหมาะสมเป็นไปได้และ 3) การศึกษาผลการใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก การหาประสิทธิภาพของชุดการฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกมีประสิทธิภาพ E1/E2 เท่ากับ 80.07/84.96 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ 80/80 การทดสอบระหว่างฝึกอบรมและหลังฝึกอบรมของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก พบว่าคะแนนทดสอบหลังการใช้ชุดฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การประเมินผลความพึงพอใจหลังใช้ชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะทางการบริหารของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก โดยกลุ่มทดลองมีความพึงพอใจต่อการใช้ชุดฝึกอบรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม จากการวิจัยพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพของการจัดการศึกษาและการผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในปัจจุบัน ซึ่งการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพนั้นควรดำเนินการในหลายมิติที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ประการแรกคือการจัดอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในยุคที่เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บุคลากรควรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะและความสามารถในการสอนสมัยใหม่ เทคโนโลยีดิจิทัล การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้เชิงรุก (Active Learning) ตลอดจนความรู้ความเข้าใจด้านมาตรฐานวิชาชีพและการประเมินผลการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของผู้เรียนโดยตรง ประการที่สอง คือการส่งเสริมระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการจัด

วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Professional Learning Community - PLC) เป็นกลไกหนึ่งที่ช่วยให้บุคลากรสามารถเรียนรู้จากกันและกันทั้งในรูปแบบทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มครูรุ่นใหม่ที่ต้องการการสนับสนุนจากครูผู้มีประสบการณ์ การสร้างพื้นที่แห่งการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในสถานศึกษาจึงถือเป็นแนวทางสำคัญในการยกระดับขีดความสามารถของบุคลากร ประการที่สามคือการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร แนวทางการสร้างแรงจูงใจควรมีความหลากหลาย ทั้งในด้านวัตถุ (เช่น ค่าตอบแทน โบนัส รางวัล) และจิตใจ (เช่น การยกย่อง การมอบโอกาสในการเติบโตทางวิชาชีพ) รวมถึงการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและเอื้อต่อการดำรงชีวิตของบุคลากร นอกจากนี้ยังพบว่า การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในการวางแผน การตัดสินใจ การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปี จะช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและสร้างแรงผลักดันในการร่วมพัฒนาองค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งยังช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตยและเกิดความร่วมมือกันภายในองค์กร และประเด็นสุดท้ายคือการจัดให้มีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้สามารถทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อนและความก้าวหน้าในการพัฒนาของแต่ละบุคคล รวมถึงสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประกอบการวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการวิจัยข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในสถานศึกษาไม่สามารถพึ่งพาวิธีใดวิธีหนึ่งเพียงลำพัง หากแต่ต้องดำเนินการอย่างบูรณาการในหลายด้าน ทั้งการอบรมพัฒนา การสร้างแรงจูงใจ การส่งเสริมการมีส่วนร่วม การจัดระบบสนับสนุนการเรียนรู้ภายในและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมและศักยภาพในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกแห่งการทำงานในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ว่า แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมเป็นแบบพหุแนวทาง

ข้อเสนอแนะของการวิจัย

จากการศึกษาข้อค้นพบของการวิจัยและการอภิปรายผลเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมที่นำเสนอไปแล้วนั้น เพื่อให้งานวิจัยนี้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะของการวิจัย ดังนี้

1. ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงแสดงให้เห็นว่าผู้บริหาร ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะบุคลากรถือเป็นกำลังสำคัญที่จะขับเคลื่อนงานภายในสถานศึกษาให้ไปสู่เป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้านและอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน เรียงลำดับค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านขอบเขตส่วนบุคคล ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน ด้านขอบเขตองค์กรและด้านขอบเขตบุคลากรตามลำดับ ซึ่งด้านขอบเขตบุคลากรเป็นด้านที่มีค่ามัธยฐานเลขคณิตต่ำสุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารควรสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพและความทุ่มเทของ บุคลากรในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งแรงจูงใจที่ได้รับจากหัวหน้างานซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติ ความผูกพันและพฤติกรรมการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา แนวทางการพัฒนาด้านแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ รวมถึงแนวทางการพัฒนาตนเองให้เปิดรับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานและใช้แรงจูงใจดังกล่าวเป็นพลังในการทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ภายใต้บริบทของสถานศึกษา

2. เมื่อพิจารณาค่ามัธยฐานเลขคณิตที่น้อยที่สุดในด้านขอบเขตบุคลากรพบว่าประเด็นคำถามท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าน้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน ซึ่งมีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน ทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า “แรงจูงใจจากหัวหน้างาน” เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลโดยตรงต่อทัศนคติแรงจูงใจภายในและพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะให้หน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนให้หัวหน้างานทุกระดับให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจในเชิงบวก เช่น การให้คำชมเชย การรับฟังความคิดเห็น การยอมรับในผลงาน รวมถึงการให้กำลังใจในระหว่างการทำงาน หัวหน้างานควรแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่มีภาวะอารมณ์ที่ดี เอาใจใส่ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสม เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและมีแรงผลักดันในการทำงานอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ควรมีการจัดกิจกรรมหรือระบบการยกย่องชมเชยผู้ที่มีผลงานดีเด่นอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การมอบรางวัลเชิงสัญลักษณ์ เกียรติบัตร หรือกล่าวยกย่องในที่ประชุม เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของแรงจูงใจในการทำงาน และช่วยให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นองค์ประกอบที่ส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยกับวิทยาลัยในสังกัดอื่น ๆ เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจนมากยิ่งขึ้น
2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม



รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กรรณิการ์ สุวรรณศรี. (2563). เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 9011106 “การบริหารทรัพยากรมนุษย์”. มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.

กิริติ กมลประเทืองกร. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการตามหลักทฤษฎี 4 ของวิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม. *วารสารพุทธาเซียนศึกษา*, 2(1), 200.

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2566). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: กุญแจสู่ความเป็นเลิศ. *วารสารรามคำแหง*, 26(2), 262.

คมสัน อยู่เป็นสุข, โยธิน ศรีโสภณ, และ จิตติรัตน์ แสงเลิศอูทัย. (2560). รูปแบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสถานศึกษาอาชีวศึกษาเอกชน. *วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร*, 7(2), 202.

จิตติมา อัครธิต. (2568, 7 กรกฎาคม). “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development.” เอกสารประกอบการสอน, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
<https://url-shortener.me/1WLO>

ดนัย เทียนพุ่ม. (2567). *กลยุทธ์การพัฒนาคน: สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2558). *หลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Principles of Human Resource Development* (ฉบับปรับปรุงใหม่). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ดวงเดือน จันท์เจริญ. (2560). *หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สำนักงานพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธเนตรตรี รัตนเรืองยศ. (2568, 16 มิถุนายน). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development). *Thai Winner*. <https://thaiwinner.com/what-is-hrd/>

ธีรารัตน ธนะคำดี. (2565). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนสาธิตเทศบาลเมืองราชบุรี (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ธีระเดช รุ่งมงคล. (2558). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: Human Resource Development* (พิมพ์ครั้งที่ 2). มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

ธีรรัฐ ทิพย์พนนท์. (2560). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติตามหลักพุทธวิถี. *วารสาร มจร การพัฒนาลัทธิ*, 2(3), 49–59.

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2568, 7 กรกฎาคม). การพัฒนาบุคลากร.

<http://admin.rtanc.ac.th/bookin/photo2/117.doc>

นฤมล มนมีนกงกุล. (2568, 30 มีนาคม). ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

<https://www.gotoknow.org/posts/228729>

เบญจวรรณ ใจเพชร. (2568, 15 มิถุนายน). การพัฒนาและฝึกอบรม.

<https://www.bloggang.com/mainblog.php?id=ajarnben&month=0172014&group=p=28>

พรชัย เจดามาน. (2568, 11 กรกฎาคม). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.

<http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/2013/03/29/entry-1>

พรพิรุณ วงศ์สมุด. (2560). การบริหารจัดการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนในทศวรรษหน้า. *วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร*, 5(2), 200.

พัชรา วาณิชวสิน. (2565). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามปัจจัยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุเพื่อเสริมสร้างพฤติกรรมการสร้างสรค์นวัตกรรมของครูอาชีวศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาของรัฐบาล จังหวัดกรุงเทพมหานคร. *วารสารศรีนครินทร์วิโรฒ วิจัยและพัฒนา สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 14(28), 93-108.

<https://ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/view/15047>

ภรณ์ชุตา โสมเขียว. (2564). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระบบราชการยุคดิจิทัลของเทศบาลตำบลกกโก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี* (การค้นคว้าอิสระ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี).

มธุรส จิตรโรจนรักษ์, และ นพดล เจนอักษร. (2566). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของโรงเรียนวัดหนองจิก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1. *วารสารปรัชญาปริทรรศน์*, 28(2), กรกฎาคม-ธันวาคม 2566.

เรืองยศ สารพุฒิเศรษฐ์, เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, และ สุรพล สุธะพรหม. (2565). การบูรณาการหลักไตรสิกขาเพื่อการพัฒนาทุนมนุษย์อาชีวศึกษา. *วารสารพุทธนวัตกรรมและการจัดการ (Journal of Buddhist Innovation and Management)*, 5(2), 142.

เลิศชัย สุธรรมานนท์. (2560). *กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อองค์กรยั่งยืน*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศักดิ์พันธ์์ ต้นวิลรัตน์. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์ทางการศึกษา*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ศิริภัสสรค์ วงศ์ทองดี. (2566). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร แยมินิล. (2563). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ยั่งยืน (Sustainable Human Resource*

Development). มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.

สุธินี ฤกษ์ขา. (2567). *การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: หลักการและการประยุกต์*. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุพจน์ อินทว้าง และคณะ. (2566). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)*. มหาวิทยาลัยพิษณุโลก.

สุมิตร สุวรรณ. (2567, 1 มกราคม). กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร.

https://kukr.lib.ku.ac.th/kukr_es/kukr/search_detail/result/20014167

อิสเรศ จันทร์เจริญ. (2563). การบริหารทุนมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเอกชนตามแนวคิดคุณลักษณะ

นักศึกษาอาชีวศึกษาสำหรับประชาคมอาเซียน. *วารสารครุศาสตร์*, 48(4), 387.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2546). *หลักการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์*. สำนักงานพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยรามคำแหง.

เอกสิทธิ์ สนามทอง. (2562). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินการขององค์กรเพื่อพัฒนาบุคลากรขององค์กร. *วารสารเกษมบัณฑิต*, 20(1), 64–75.

ภาษาต่างประเทศ

Brian, L. D. (2000). *Human resource development: Principles and practice*. John Wiley & Sons Australia Ltd.

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

Fred, C. L., & Allan, C. O. (2012). *Educational administration: Concepts and practices* (6th ed.). Wadsworth Cengage Learning.

Ganesh, N. (2012, October 15). *HRM vs HRD vs personnel management*.

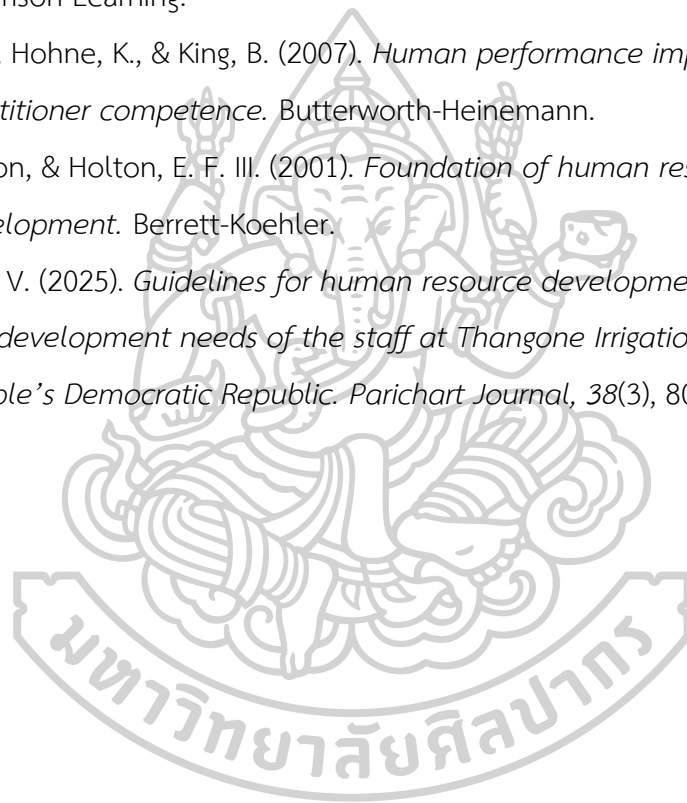
<http://hrstatistics.blogspot.com/2012/10/personnel-management-vs-hr-management.html>

Gary, D. (2004). *A framework for human resource management* (3rd ed.). Pearson Prentice Hall.

Ghee Soon, L., Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2013). *Human resource development for effective organizations: Principles and practices across national boundaries*. Cengage Learning Asia Pte. Ltd.

- Gilley, W., & Gilley, M. (2002). *Strategically integrated HRD*. Perseus Publishing.
- Graen, G. B. (1976). Role-making processes within complex organizations. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Rand McNally.
- Jennifer, M. (2020). *The roles of moral intensity and moral emoticons in the ethical decision-making process: A study of human resource management professionals* [Doctoral dissertation, University of Nebraska-Lincoln]. From <https://www.eajournals.org/ecrtd/education-and-research-methods/>
- John, W. B., & Kahn, J. V. (2006). *Research in education* (10th ed.). Allyn and Bacon.
- Jon, M. W., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). South-Western.
- Kevin, W., & Eileen, C. (2025, August 2). *U.S. Department of Labor Statistic*. www.bls.gov/new.release/sept.t02.htm
- Knowles, M. S., Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (2005). *The adult learner: The definitive classic in adult education and human resource development* (6th ed.). Elsevier.
- Leonard, N. (1982). *Designing training program: The critical events model*. Addison-Wesley.
- Linda, R. (2015). *The relationship between strategic management and presidential leadership in selected Colorado State* [Doctoral dissertation, Nova Southeastern University].
- Michael, A. (2012). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Michael, J. J. (1971). *Personnel management* (6th ed.). Richard Darwin Inc.
- Nadler, L. (1980). *Corporate human resource development: A management tool*. Gulf.
- Najla, A. M. I., Othman, A., & Faizuddin, A. (2017). *The practices of human resource management among headmasters in primary school: A case study of selected national and private schools in Malaysia*. *IJUM Journal of Educational Studies*, 5(1), 26–48.
- Noe, R. A. (2005). *Employee training and development* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Phillips, J. J., & Schmidt, S. L. (2004). *The leadership scorecard*. Routledge.

- Randy, L. D., Werner, J. M., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development* (3rd ed.). Harcourt College Pub.
- Raymond, B. C. (1999). A trait factor-analytic approach to personality. In *Theory assessment and research*. McGraw-Hill.
- Renis, L. (1996). *New patterns of management*. McGraw-Hill Book Company Inc.
- Robert, L. M., & Jackson, J. H. (2007). *Human resource management* (4th ed.). Thomson Learning.
- Rothwell, J., Hohne, K., & King, B. (2007). *Human performance improvement: Building practitioner competence*. Butterworth-Heinemann.
- R. A. Swanson, & Holton, E. F. III. (2001). *Foundation of human resource development*. Berrett-Koehler.
- Toumkham, V. (2025). *Guidelines for human resource development based on holistic self-development needs of the staff at Thangone Irrigation College, Lao People's Democratic Republic*. *Parichart Journal*, 38(3), 808.







ที่ อว 8612.2/-



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

26 กันยายน 2568

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษานครปฐม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 30 ฉบับ

ด้วย นางสาววรินทร์ เกมอรหัสนักศึกษา 660620143 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการ
บริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้
ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัด
สำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม” ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้
นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้
การวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ
โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

การวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0.989	0.989	57

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	254.63	670.378	.582	.989
X1.2	254.37	666.240	.897	.988
X1.3	254.67	669.885	.724	.988
X1.4	254.57	669.771	.649	.989
X1.5	254.87	663.223	.749	.988
X1.6	254.63	664.516	.752	.988
X1.7	254.43	667.426	.820	.988
X1.8	254.40	669.421	.763	.988
X1.9	254.30	671.528	.661	.988
X1.10	254.43	669.151	.684	.988
X1.11	254.43	665.220	.810	.988
X1.12	254.60	665.214	.792	.988
X1.13	254.47	667.016	.745	.988
X1.14	254.37	672.585	.765	.988
X1.15	254.40	670.248	.839	.988
X2.1	254.50	672.259	.635	.989

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2.3	254.50	671.155	.673	.988
X2.4	254.63	666.516	.755	.988
X2.5	254.70	666.079	.783	.988
X2.6	254.70	669.321	.623	.989
X2.7	254.57	668.737	.751	.988
X2.8	254.57	671.220	.666	.988
X2.9	254.33	676.713	.615	.989
X2.10	254.50	665.362	.791	.988
X2.11	254.50	664.741	.811	.988
X2.12	254.53	663.085	.791	.988
X2.13	254.50	664.810	.809	.988
X2.14	254.60	662.317	.813	.988
X2.15	254.57	664.530	.813	.988
X3.1	254.50	661.776	.905	.988
X3.2	254.43	665.495	.802	.988
X3.3	254.57	664.185	.823	.988
X3.4	254.63	667.068	.815	.988
X3.5	254.57	666.806	.818	.988
X3.6	254.47	667.292	.814	.988
X3.7	254.47	667.085	.822	.988
X3.8	254.50	665.983	.852	.988
X3.9	254.47	666.120	.855	.988
X3.10	254.37	665.689	.918	.988
X3.11	254.53	666.809	.819	.988

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X3.12	254.47	666.189	.853	.988
X4.1	254.50	667.638	.795	.988
X4.2	254.50	667.914	.785	.988
X4.3	254.57	667.220	.728	.988
X4.4	254.57	666.944	.737	.988
X4.5	254.57	666.668	.823	.988
X4.6	254.43	666.668	.847	.988
X4.7	254.50	667.500	.800	.988
X4.8	254.57	668.461	.761	.988
X4.9	254.47	667.637	.802	.988
X4.10	254.47	666.464	.843	.988
X4.11	254.53	667.637	.791	.988
X4.12	254.57	667.771	.785	.988
X4.13	254.63	667.826	.788	.988
X4.14	254.57	669.151	.737	.988
X4.15	254.57	669.564	.723	.988



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ อว 8612.2/657



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

8 ตุลาคม 2568

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม

ด้วย นางสาววรินทร์ เกมอร ให้นักศึกษา 660620143 นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำการค้นคว้าอิสระ เรื่อง “แนวทางการพัฒนาศักยภาพของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครปฐม” มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน และครู เพื่อประกอบการทำวิจัย ในการนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขออนุญาตเผยแพร่จากท่านแจ้งผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาตามที่เห็นสมควร จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Prasert Intharirak'.

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
รักษาการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 09 3979 3455





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

.....

คำชี้แจง

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ
 - 1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 1.2 ครูผู้ปฏิบัติการสอน
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย เรื่อง “แนวทางการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม” จึงขอความกรุณาโปรดตอบให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง
3. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้
 - ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
 - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม
 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนี้ใช้เพื่อการศึกษาค้นคว้าเท่านั้น การวิเคราะห์ข้อมูลจะวิเคราะห์ในภาพรวมจึงไม่มีผลกระทบต่องานแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ผู้ศึกษาหวังเป็นอย่างยิ่งว่าได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี ขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาววรินทร์ เกมอ

นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม
สังกัดสำนักงานการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

.....

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ☒ ลงในช่อง ☐ ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน และสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงานในปัจจุบัน

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

☐ ผู้บริหารสถานศึกษา

☐ ครูผู้ปฏิบัติการสอน

5. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ ไม่เกิน 5 ปี

☐ 5 – 10 ปี

☐ 11 – 15 ปี

☐ 16 – 20 ปี

☐ 21 – 25 ปี

☐ 26 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา
เทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

คำชี้แจง : โปรดพิจารณาข้อความที่กำหนดให้ว่าตรงกับความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับการ
พัฒนางานทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาล
นครนครปฐม ให้ท่านเขียนเครื่องหมาย (✓) ลงในช่อง ☐ ระดับความคิดเห็นตามความเป็นจริงที่
ท่านเห็นสมควรในทุกข้อคำถาม ซึ่งแต่ละช่องมีความหมาย

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ประเด็นคำถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
ด้านขอบเขตส่วนบุคคล						
1	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อสถานศึกษาของท่าน					
2	ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ อยู่เสมอ					
3	กระบวนการฝึกอบรมทำให้ท่านมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น					
4	ท่านมีความพึงพอใจที่ดีต่อความสำเร็จของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
5	ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา					
6	ท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา					

ข้อที่	ประเด็นคำถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
7	ท่านมีความคาดหวังที่จะพัฒนาสถานศึกษาของท่านให้ดีขึ้น					
8	ท่านมีความคาดหวังต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ					
9	ท่านมีความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข					
10	ท่านมีความคาดหวังต่อการมีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย					
11	ท่านมีความคาดหวังในด้านการสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
12	ท่านสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของสถานศึกษา					
13	ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุก ๆ ฝ่าย					
14	ท่านยอมรับและเคารพเพื่อนร่วมงานที่มีความหลากหลาย					
15	ท่านปรับตัวให้เข้ากับทีมงานและเพื่อนร่วมงานใหม่					
ด้านขอบเขตบุคลากร						
16	ท่านมีโอกาสได้รับงานหรือหน้าที่ที่สำคัญ					
17	ท่านได้รับคำแนะนำและข้อเสนอแนะที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน					
18	ท่านได้รับน้ำใจและความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ					
19	ท่านได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี					
20	ท่านได้รับแรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงานในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
21	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา					

ข้อที่	ประเด็นคำถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
22	ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน					
23	ท่านมีการปรับตัวเข้ากับสังคมและเพื่อนร่วมงานจนเกิดการยอมรับ					
24	ท่านสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นและทำงานเป็นทีมได้					
25	หัวหน้างานให้คำแนะนำและให้ความช่วยเหลือท่านในทุก ๆ ด้าน					
26	หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ					
27	หัวหน้างานเข้าใจและยอมรับฟังความคิดเห็นของท่าน					
28	หัวหน้างานมีบทบาทสำคัญในการทำงานและเป็นแบบอย่างที่ดี ให้กับท่าน					
29	ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างาน จนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่					
30	หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ					
ด้านขอบเขตองค์กร						
31	ท่านได้รับการปลูกฝังบรรทัดฐาน ค่านิยมที่ดี และสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการทำงานในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
32	ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสถานศึกษาและตามระเบียบของทางราชการ					
33	สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน					
34	ผู้บริหารในสถานศึกษาให้ความเอาใจใส่ในรายละเอียดของงานที่ท่านได้รับมอบหมาย					
35	ท่านเข้าใจระบบและวิธีการทำงานของสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					

ข้อที่	ประเด็นคำถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
36	ท่านเข้าใจโครงสร้างระบบการบริหารงานของสถานศึกษา					
37	ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา					
38	ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี					
39	ท่านเข้าใจบทบาทและอัตลักษณ์ของสถานศึกษา					
40	ท่านมีการยอมรับบทบาทหน้าที่การทำงานตามโครงสร้างระบบการบริหารงาน					
41	ท่านเข้าใจบทบาทในการทำงานและหน้าที่ของเพื่อนร่วมงาน					
42	ท่านเข้าใจแนวทางและวิธีการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษาเป็นหลัก					
ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน						
43	ท่านมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายเป็นอย่างดี					
44	ท่านมีความเข้าใจในการใช้ความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน					
45	ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้					
46	ท่านสามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาและปรับปรุงการทำงานได้					
47	ท่านเข้าใจปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในการทำงานของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา					

ข้อที่	ประเด็นคำถามแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
48	ท่านให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของงานเพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จตามระยะเวลาที่กำหนด					
49	ท่านมีการคัดเลือกข้อมูลในการทำงานจนทำให้งานนั้นบรรลุตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
50	ท่านมีความรู้ ความเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นระบบ					
51	ท่านมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน					
52	ท่านมักทำงานตามแผนงานที่กำหนดจนสำเร็จและบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้					
53	ท่านมีความรู้ ทักษะ ความสามารถที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
54	ท่านมีการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะการทำงานของตนเองอยู่เสมอ					
55	ท่านสามารถประยุกต์ใช้ความรู้ที่ผ่านมาสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และกลยุทธ์ของสถานศึกษา					
56	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปี					
57	ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้เข้าใจ และมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการ / กิจกรรม					

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง
นางสาววารินทร์ เกมอ





แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของแนวทางการพัฒนางานทรัพยากรมนุษย์
ของวิทยาลัยอาชีวศึกษาเทศบาลนครปฐม สังกัดสำนักการศึกษาเทศบาลนครนครปฐม

ผู้วิจัย นางสาววารินทร์ เกมอ

หลักสูตร ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชา การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้สัมภาษณ์

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง ประสพการณ์ในการทำงาน

สถานที่/หน่วยงาน..... จังหวัด.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่ เดือน..... พ.ศ.

สถานที่สัมภาษณ์ เริ่มสัมภาษณ์เวลา

ผู้สัมภาษณ์ นางสาววารินทร์ เกมอ

ตอนที่ 2 แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของวิทยาลัยอาชีวศึกษา
เทศบาลนครปฐม

1. ด้านขอบเขตส่วนบุคคล:

ท่านมีความรู้สึกที่ดีในกระบวนการการทำงานในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้บังคับบัญชาท่านมีความรู้สึกที่ดีต่อและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านสร้างความคุ้นเคยที่ดีกับบุคลากรในหน่วยงานในทุก ๆ ฝ่าย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. ด้านขอบเขตบุคลากร:

ท่านได้รับแรงจูงใจที่ดีจากหัวหน้างานจนเป็นแรงกระตุ้นให้ท่านทุ่มเทและปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

.....

.....

.....

.....

.....

หัวหน้างานให้คำปรึกษาและคอยให้กำลังใจท่านเสมอ

.....

.....

.....

.....

.....

หัวหน้างานให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านเกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพ

.....

.....

.....

.....

.....

3. ด้านขอบเขตองค์กร:

ท่านเข้าใจในบทบาทหน้าที่การปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

.....

.....

.....

.....

.....

สถานศึกษาของท่านมีระเบียบ แบบแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านเข้าใจระบบและกระบวนการทำงานของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา

.....

.....

.....

.....

.....

4. ด้านขอบเขตหน้าที่ / งาน:

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำโครงการกิจกรรม

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านสามารถถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ที่มีให้กับเพื่อนร่วมงานได้

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้บริหารสถานศึกษาจัดให้มีการอบรมเพื่อให้รู้ เข้าใจและมีทักษะเกี่ยวกับการจัดทำแผนกลยุทธ์
แผนปฏิบัติการประจำปี

.....

.....

.....

.....

.....

อื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ให้ข้อมูล
เพื่อประโยชน์ในการวิจัยทางการศึกษาในครั้งนี้เป็นอย่างสูง

นางสาววารินทร์ เกมอ

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาววารินทร์ เกมอ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2562 สำเร็จการศึกษาระดับศึกษาศาสตร์บัณฑิต วิชาเอกการประถมศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร จังหวัดนครปฐม พ.ศ. 2566 ศึกษาต่อระดับศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
ประวัติการทำงาน	พ.ศ. 2562 - 2565 ครู โรงเรียนอานวยศิลป์ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2565 - 2566 ครู โรงเรียนนานาชาติแอสตรา อคาเดมี กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2566 - ปัจจุบัน ครู โรงเรียนนานาชาติไทย - ซิกซ์ กรุงเทพมหานคร

