

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 และ เขต 2 : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีวงค์ และโรงเรียนวัดลาดกระโหลงผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีสาระสำคัญในประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร
2. การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากร
3. บริบทสถานศึกษา
4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
6. สรุปแนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนขนาดเล็ก

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาบุคลากร

##### 1.1 ความหมายของแนวทาง

ความหมายของแนวทางนั้นจากการค้นคว้า พบว่า พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช 2542 (ราชบัณฑิตยสถาน. 2542 : 599) ได้ให้ความหมายไว้ว่า แนวทาง หมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว แต่เนื่องจากความหมายของแนวทางมีผู้กล่าวไว้ค่อนข้างน้อย สรุปได้ว่า แนวทางหมายถึง ทางปฏิบัติที่วางไว้เป็นแนว

##### 1.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้ ปรีชา เกตุผดุง (2549 : 13) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูน ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ประสิทธิภาพ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคลากรตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงานให้มีคุณภาพ และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิต ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จำนงค์ มิ่งเจริญ (2548 :11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือ

องค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติ ประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการ โดยเฉพาะคนที่รับราชการใหม่ในหน่วยงานและยังไม่มีทักษะ ประสบการณ์ ในงานที่รับผิดชอบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหาร

มานิต บุญพิทักษ์ (2545 : 20) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการต่าง ๆ ที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อจะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเจตคติไปในทางที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานของหน่วยงาน บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมศรี ไตรสรณะศาสตร์ (2543 : 13) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาท และความรับผิดชอบของบุคลากร ให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้นเพื่อจะยังประโยชน์แก่องค์การ โดยส่วนรวมยิ่งขึ้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือโครงการที่จัดทำขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2541 : 134) กล่าวว่ากำลังคนหรือทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการศึกษาก่อนการฝึกอบรมและการพัฒนาแล้ว เขาจะมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และความสามารถในการประกอบกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วราภรณ์ รัชตะวรรณ (2541 : 78) กล่าวว่ากรรมวิธีต่าง ๆ ที่กระทำขึ้นเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจในการทำงาน

ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 113) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติ เทคนิค และวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้งานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

กิติมา ปรีดีดิติก (2532 : 118) กับ ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน

สมาน ริงสิโยกฤษณ์ (2535 : 82) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ฐิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 266) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

พะยอม วงษ์สารศรี (2540 : 166) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2541 : 21) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลได้เพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ได้ผลงานตามที่หน่วยงานต้องการ หรือให้ได้งานดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 30) ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในอาชีพ โดยพัฒนาให้มีจิตสำนึก อุทิศตน และวิสัยทัศน์กว้างไกลในการปฏิบัติงาน ใฝ่รู้ สามารถพัฒนาตนเองและวิชาชีพให้ก้าวหน้าทันความเปลี่ยนแปลงของสังคม อุทิศตนในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมวิชาชีพครูให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงที่สังคมยอมรับและยกย่อง จัดปัจจัยแวดล้อมและระบบการเกื้อหนุนช่วยเหลือครูให้มีชีวิตความเป็นอยู่ที่สะดวกสบาย มีขวัญและกำลังใจ

ไดแอน และแซลลี่ (Diane and Sally. 1989 : 22) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้ความรู้และประสบการณ์ด้านอารมณ์ ซึ่งเป็นพฤติกรรมภายในที่มองไม่เห็น และพฤติกรรมภายนอกเป็นการกระทำที่มองเห็นได้ ทำให้บุคลากรมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งภายในและภายนอกไปในทางที่ดีขึ้น

จากความหมายของแนวทางการพัฒนาบุคลากรโดยการสรุปรวม หมายถึง ขั้นตอนที่ว่าไว้เพื่อดำเนินการให้ บุคคลในองค์กรได้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงาน

### 1.3 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อองค์กรมากซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า ในวงการต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอย่างมาก แม้ในวงราชการก็มีการจัดดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาอย่างแพร่หลายจะเห็นได้จากมีหน่วยงานที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากร

มากมายการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย

ภทราพร ศิริโกศา (2535 : 13) ได้ให้เหตุผลและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าบุคคล หรือทรัพยากรมนุษย์มีส่วนทำให้การพัฒนาประเทศมีความเจริญก้าวหน้าและมีบทบาทสำคัญสำหรับการพัฒนาแต่ การที่จะบำรุงรักษาคคนให้มีคุณภาพอยู่ตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานได้นั้นผู้บริหารจำเป็นต้องนำเอากระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ เพื่อให้การปฏิบัติงานทันกับความเปลี่ยนแปลงและได้ผลตามเป้าหมาย ประหยัดทั้งวัสดุ อุปกรณ์และกำลังคนเจ้าหน้าที่สามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ขวัญกำลังใจ มีความกระตือรือร้นที่พัฒนาหรือปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดี

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 83) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้ามาทำงานก็มิได้หมายความว่า จะสามารถทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำแก่ผู้เข้ามาทำงานใหม่ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงานให้ด้วย

ปัจจุบันด้านการศึกษาลักสูตรมีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรครู จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 มาตรา 52 กำหนดเจตนารมณ์ ให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู ให้มีคุณภาพ และมาตรฐาน ที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2543:คำนำ)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 205-212) ดำเนินการวิจัยเอกสารเรื่อง “นโยบายการผลิต และการพัฒนาครู” ได้เสนอนโยบายและมาตรการในการผลิตครูและพัฒนาครูไทยในศตวรรษที่ 21 ตามสาระพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในส่วนของการพัฒนาบุคลากรดังนี้ การพัฒนาความรู้และทักษะให้ก้าวหน้าทันวิทยาการใหม่ ๆ จะต้องเป็นทั้งสิทธิและหน้าที่ของผู้ประกอบวิชาชีพครู ซึ่งได้กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญฯ (มาตรา 81) และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (มาตรา 52) เพราะครูต้องใฝ่รู้ และต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการและการเป็นแบบอย่างในสถานศึกษาและในชุมชน การพัฒนาครูจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญที่จะส่งเสริมให้ครูก้าวหน้าในวิชาชีพนี้ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถจัดบริการการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างมีคุณภาพ ผู้สำเร็จการศึกษาจะมีคุณภาพสังคมไทยจึงจะเข้มแข็งพอที่จะเผชิญ

เหตุการณ์ต่าง ๆ ในศตวรรษหน้า ดังนั้น เป้าหมายการพัฒนาครู จึงต้องเพิ่มพูนขีดความสามารถในการเป็นครูที่มีคุณภาพภายใต้บริบทต่าง ๆ ของสังคมไทยที่กำลังเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันด้านการศึกษาลักศูตรมีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรครู จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ครูจะมีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 มาตรา 2 กำหนดเจตนารมณ์ ให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู ให้มีคุณภาพ และมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.2543 :คำนำ)

จากการที่ได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรได้ว่า มนุษย์จำเป็นจะต้องพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอและต้องก้าวให้ทันวิทยาการใหม่ ๆ เพื่อเป็นการสร้างเสริมให้สามารถปฏิบัติงานได้เร็วขึ้น และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

#### 1.4 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

หลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นในการกำหนดโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วย

สมศรี ไตรสรณะศาสตร์ (2543 : 15) กล่าวว่าความมุ่งหมายของการพัฒนาครูนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรมพร้อมทั้งพัฒนาจิตใจควบคู่กันไป โดยยึดหลักการประหยัด มุ่งเพื่อถ่ายทอดให้แก่แก่นักเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการให้ครูผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้รับความรู้และเกิดความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเป็นอย่างยิ่ง

วรภรณ์ รัชตะวรรณ (2541 : 78-79) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรสามารถทำให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ถูกต้องรวดเร็ว มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ

2. การพัฒนาบุคลากรทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดความสิ้นเปลืองวัสดุและความเสียหายของผลผลิต ที่เกิดจากความผิดพลาดในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ที่ปฏิบัติงานโดยความไม่รู้ หรือไม่เข้าใจในระบบ หรือวิธีการทำงานที่ดีพอ

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ลดระยะเวลาการเรียนรู้งานของพนักงานใหม่ ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้งานได้รวดเร็วขึ้น ไม่ต้องทำงานแบบเรียนรู้เอาเองจากการลองผิดลองถูก

4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระของผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานที่ไม่ต้องคอยให้คำแนะนำ หรือตอบคำถาม ในการทำงานต่อพนักงานใหม่มากนัก เพราะ หากองค์กรจัดให้

มีการพัฒนาบุคลากรใหม่ก่อนที่จะปฏิบัติงาน ย่อมทำให้บุคคลนั้น ๆ มีความรู้ ความเข้าใจในงานที่จะต้องปฏิบัติมาบ้างแล้ว

5. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลที่ได้รับการพัฒนาได้รับความรู้ใหม่ ๆ เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งจะนำไปปรับใช้ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และจะส่งผลดีต่อองค์กรในที่สุด

6. การพัฒนาบุคลากรทำให้บุคคลเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน มีความพึงพอใจที่ตนเองได้รับการพัฒนาตลอดเวลา

7. การพัฒนาบุคลากรเป็นการเตรียมบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ให้ก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในอนาคต

ซุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 113-114) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า สามารถแบ่งแยกออกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. ความมุ่งหมายขององค์กร

1.1 เพื่อสร้างบรรยากาศในการทำงานภายในองค์กร

1.2 เพื่อพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิตให้สูงขึ้น

1.3 เพื่อพัฒนางานบริหารภายในองค์กร

1.4 เพื่อพัฒนาและขยายงานในองค์กร

1.5 เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพขององค์กร

1.6 เพื่อจัดระบบการทำงานและจัดมาตรฐานในการทำงาน

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล

2.1 เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

2.2 เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะในการทำงานให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีต่าง ๆ

2.4 เพื่อสามารถตัดสินใจและแก้ปัญหาบางประการที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในหน่วยงานได้

ดัทท์ (Dutt. 1961 : 13-13) เน้นในเรื่องการพัฒนาครู มีความมุ่งหมายที่สำคัญ คือ

1. เพื่อเป็นการกระตุ้นให้คณะครู ผู้บริหารโรงเรียน ศิษยานิเทศก์ ได้ร่วมกันศึกษาหาทิศทางใหม่ ๆ ทางการศึกษา รวมทั้งการค้นคว้าวิจัยทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติในการสอน การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้มีอาชีพครูเพราะเป็นการสร้างสรรค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้แก่ครู

2. เพื่อช่วยเหลือครูบรรจุใหม่ที่ต้องเผชิญต่องานใหม่ ครูบรรจุใหม่ย่อมต้องการคำแนะนำช่วยเหลือแก้ไขปัญหาที่ตัวเองประสบอยู่
  3. เพื่อจัดซื้ออุปกรณ์พื้นฐานสำหรับการเตรียมครู เพราะการศึกษาอบรมก่อนประจำการไม่เป็นการเพียงพอต่อการประกอบอาชีพครู จำเป็นจะต้องมีความรู้และทักษะต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน
  4. เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับสังคมและวัฒนธรรมที่กำลังเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีอิทธิพลต่อการจัดหลักสูตรและการเรียนการสอน
  5. เป็นเครื่องมือของครูและผู้บริหาร ให้มีทักษะในการแก้ปัญหาและพัฒนาให้เกิดทัศนคติอันพึงปรารถนา รวมทั้งเกิดความรับผิดชอบต่ออาชีพครู
  6. เพื่อเสนอแนะความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูในการนำไปสอนนักเรียนตามความแตกต่างและความเหมาะสมแต่ละคน ช่วยให้ครูได้วางแผนและปรับปรุงวิธีการสอนให้เกิดประสิทธิภาพและการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิผล
  7. ช่วยพัฒนาให้เกิดทักษะผู้นำที่ดีในโรงเรียน ครูต้องกล้าแสดงบทบาทเป็นผู้นำในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การเป็นผู้นำนั้นประสบการณ์และทักษะมีความจำเป็นอย่างยิ่ง
  8. เพื่อให้สถาบันการผลิตครูได้เตรียมการอย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงปริมาณและคุณภาพของบุคลากรที่ผลิตขึ้นมา
  9. เพื่อช่วยให้สถาบันการผลิตครูปรับปรุงการฝึกทักษะในการเป็นครูให้เหมาะสมยิ่งขึ้นในด้านบุคลิกภาพ ความสนใจ ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่พึงปรารถนา
- จากความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถ และทักษะให้ทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ และนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาปรับใช้กับการเรียนการสอนให้เหมาะสมทันกับสังคมโลกยุคใหม่ ทำให้ครูมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพปรับตัวให้เข้าทำงานได้รวมทั้งสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

### 1.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนในการดำเนินการหลายขั้นตอน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

มานิต บุญพิทักษ์ (2545 : 27) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างมากต่อการปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน กำหนดขอบเขต จุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน กำหนดนโยบายและการวางแผนในการพัฒนา

บุคลากร การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร และเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่

ชูชัย สมิทธิไกร (2542 : 6-7) ได้อธิบายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอนใหญ่ สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือสิ่งที่องค์กรต้องการได้รับจากการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจน ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอาจจะมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนต่อไปนี้คือการพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณา จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาบุคลากรการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งบรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่แก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการบริหารบุคคลของสำนักงานกรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยการ โครงการจัดทำชุดฝึกอบรม การบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครู ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. 2531 :156-157) ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอนคือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่แก้ไข โดยวิธีพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร



#### 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร แต่ละขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้ การดำเนินการต้องต่อเนื่องและสอดคล้องกัน สัมพันธ์กันอย่างครบวงจร ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่แก้ไขโดยวิธีพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่โดยการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

1.1 ศึกษาผลิตผลขององค์กรในกรณีผลผลิตต่ำ

1.2 ศึกษาผลการปฏิบัติงานว่า สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่

1.3 ศึกษาจากนโยบาย วิธีปฏิบัติ แผนงานและเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมว่า สมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดว่า ตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่พบนั้น จะพัฒนาด้วยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และจะมีผู้รับผิดชอบการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปดำเนินการดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานการพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่ทีมงาน

2.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธี แต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่า จะดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่ามีผู้ใดบ้าง

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดวิธีการและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่าจะติดตามและประเมินผลอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ ตามระยะเวลาหรือปฏิทินงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรวิธีการต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามผล ดำเนินการได้ 3 ระยะคือ

4.1 การติดตามประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 การประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังสิ้นสุดโครงการ

4.3 การติดตามประเมินผลภายหลังจากสิ้นสุดโครงการและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาได้กลับไปปฏิบัติงานได้ระยะหนึ่ง เพื่อต้องการทราบว่าได้นำผลการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง มีปัญหาอุปสรรคและต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติมในการปฏิบัติงานเรื่องใดบ้าง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 6) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

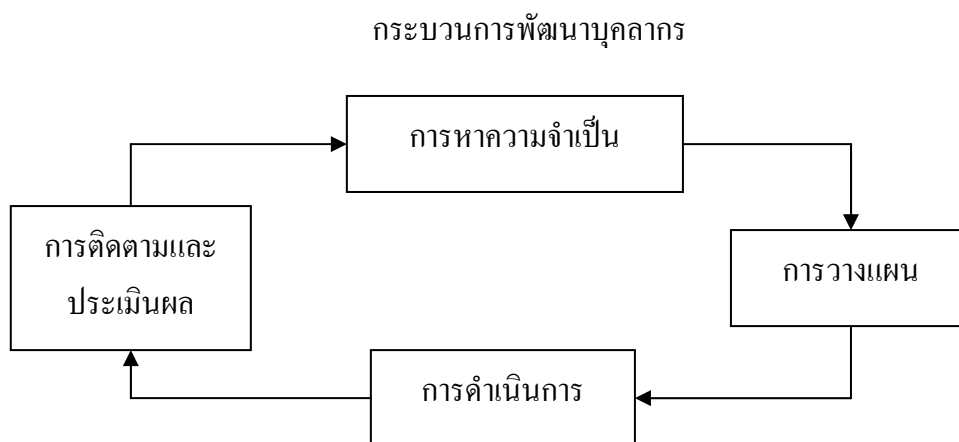
1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่แก้ไขโดยวิธีพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรแต่ละขั้นตอนในที่นี้ เป็นกระบวนการที่สำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างขาดเสียมิได้ และในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างเป็นระบบ มีความสอดคล้องต่อเนื่องกัน และมีความสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนากำลัง รวมทั้งการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้



ภาพประกอบ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากร ต้องมีลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานต่าง ๆ ดังนี้ คือ การหาความจำเป็น การกำหนดจุดมุ่งหมาย การดำเนินงานตามแผน และการติดตามประเมินผล

แคสเทเตอร์ (Casterter. 1976 : 96-99) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ โดยได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. สำรวจปัญหาความต้องการพัฒนาบุคลากร ควรเริ่มจากการสำรวจเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการอย่างแท้จริงของหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนนี้ควรครอบคลุมทุกกิจกรรมของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากปริมาณงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาและกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ

3. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่มีความละเอียดครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรม และการกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการในการวางแผนจะต้องพิจารณา กิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

4. การดำเนินการพัฒนาตามแผน ในการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแผนการดำเนินการดังกล่าว เพื่อจะได้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือ ซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5. การติดตามประเมินผลการพัฒนาเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญมาก การกำกับติดตามเป็นระยะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหาอุปสรรคและข้อบกพร่องต่าง ๆ

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นไปตามลักษณะของกระบวนการบริหารบุคคล ที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบสอดคล้องต่อเนื่องกันตามลำดับ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่แก้ไขโดยวิธีพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือหาปัญหาที่แก้ไขโดยวิธีพัฒนาบุคลากร

การที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จะต้องหาความจำเป็นเสียก่อนว่ามีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มมีพื้นฐานความรู้ความสามารถในการทำงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ต้องมีการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้นิยามความหมาย การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุชาฎุ โภคิน (2545 : 23) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของบุคคลที่จะพัฒนาตนเอง เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันเป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ การปรับตัวให้เข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบันจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง โดยควรพัฒนาตนเองในด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ความสามารถและความคิดหรือเจตคติ

ชาติรี บวรเวสสะ (2542 : 15) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของหน่วยงานที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อผลงานขององค์กรหรือสถาบันของตน และเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานอันถือได้ว่าเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ทุกคน

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542 : 229) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์ปัญหาของหน่วยงาน เช่น ปัญหาการปฏิบัติงานล่าช้า ผิดพลาด ข้าราชการขาดขวัญกำลังใจในการทำงาน ขาดความรู้ ความเข้าใจในนโยบายกฎระเบียบ ใหม่ ๆ หรือไม่มีความรู้ความชำนาญในการใช้เครื่องมือสมัยใหม่ในการปฏิบัติงาน จึงจำเป็นต้อง รวบรวมปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขด้วยการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากร

นพรัตน์ ศรีอรุณ (2542 : 19) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาข้อมูลของบุคลากรที่ต้องการพัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาจะทำให้บุคคลมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอัน จะส่งผลสำเร็จในชีวิตและการทำงาน

ฉนวนพล เสนาะคนตรี (2542 : 11) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคคลต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง เพราะหากองค์กรใดมีทรัพยากรบุคคลที่มีประสิทธิภาพก็นับว่าองค์กรมีทรัพยากรบุคคลอันมีค่าที่จะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กรนั้น

ธนะพงศ์ ชวงศ์เลิศ (2541 : 21) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่หน่วยงานสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรที่แสดงพฤติกรรมไม่เป็นผลดี ออกมาด้วยการไม่กระตือรือร้นในการทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่ค่อยจะให้ความนับถือและเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ฝ่าฝืนระเบียบ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวควรได้รับการแก้ไข ด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติในการทำงานของเขาให้สูงขึ้น

สรวง นิลดี (2539 : 26) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติ พฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 8) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยวิธีศึกษาและวิเคราะห์ที่เหมาะสม

แซนทรีออค (Santork. 1977 : 11) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความต้องการของคนที่พัฒนาตนเอง เนื่องจากการพัฒนาตนเองเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินชีวิต การมีมุมมองในรูปแบบต่าง ๆ การมีทิศทางในการดำเนินชีวิตที่หลากหลายการเพิ่มความชำนาญ การคำนึงถึงอดีต การฝึกหัด และการปรับตัวในบริบทที่ตนเองอาศัยอยู่

เจโรม (Jerome. 1987 : 13) ให้ความหมายว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือทัศนคติซึ่งมีความต้องการของแต่ละบุคคลที่มีความแตกต่างกันออกไป โดยทุกคนต้องมีการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข

สรุปได้ว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานซึ่งจะนำความเจริญก้าวหน้ามาสู่องค์กร

## 2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากผลจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากร จะต้องนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์มากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหาหรือความจำเป็นต่อไป จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้นิยามความหมาย การวางแผนและการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ศรีธนา บุญชูเศรษฐ์ (2547 : 5) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง กระบวนการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และให้ใครทำ

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547 : 8) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง การคิดหรือการกำหนดทางเลือกในการที่จะดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งล่วงหน้า ซึ่งจะตอบคำถามที่ว่า จะทำอะไร จะทำทำไม จะทำอย่างไร และจะทำให้ใคร โดยอยู่ในเงื่อนไข “การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด” และกระบวนการต่อเนื่องที่เรียกว่า “กระบวนการวางแผน” ซึ่งจะทำให้แผนมีคุณภาพสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมชาย โอนอ่อน (2547 : 7) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดแผนการในการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม โดยการเตรียมการที่จะพัฒนาบุคลากรทั้งทางด้านกิจกรรมการพัฒนา ระยะเวลาที่เหมาะสม งบประมาณ สถานที่ ฯลฯ โดยจัดทำเป็นโครงการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการภายหลังจากทราบปัญหาที่แท้จริงแล้ว

สุภาพร พิศาลบุตร (2542 : 2) ให้ความหมายว่า การวางแผน หมายถึง วิธีการตัดสินใจล่วงหน้า เพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จัดการทางเลือกกว่าจะให้ใครทำอะไร ที่ไหน อย่างไร มีขั้นตอนดำเนินการใช้ทรัพยากร การบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การวางแผน หมายถึง การกำหนดหรือการเตรียมการโดยกำหนดระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

วิโรจน์ นาคก้อน (2550 : 39) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงการตัดสินใจกำหนดทางเลือกในการที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ด้วยการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีการดำเนินการ การใช้จ่ายงบประมาณ และการติดตามประเมินผลไว้อย่างชัดเจน มีการกำหนดขั้นตอนรายละเอียดในแต่ละเรื่องอย่างเป็นระบบ ด้วยการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดและคุ้มค่า

รุจิราพร มาตย์ภูธร (2545 : 24) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงแผนเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน และระหว่างปฏิบัติงาน แผนยกระดับคนเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ และความชำนาญที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 28) ให้ความหมายว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนา กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายการพัฒนา กำหนดวิธีการค่าใช้จ่าย ตลอดจนระบบวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึงการกำหนดหรือการเตรียมการพัฒนาบุคลากรโดยกำหนดระยะเวลา งบประมาณ สถานที่ในการดำเนินการ รวมทั้งมีระบบวิธีการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

### 3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้จากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้นิยามความหมาย การดำเนินการตามแผนและการดำเนินการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547: 8) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึงความสัมพันธ์ที่มีความต่อเนื่องจากขั้นตอนการวางแผนเป็นขั้นตอนที่ทำให้ทราบว่า ได้มีการปฏิบัติจริงและมีการปฏิบัติตามแผนหรือไม่ โดยการควบคุม กำกับ ติดตามและนิเทศเป็นกิจกรรมที่จะต้องกำหนดต่อผู้ปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติไว้อย่างชัดเจนเป็นระบบและต้องปฏิบัติอย่างจริงจังตามที่กำหนด

สมชาย โอนอ่อน (2547 : 34) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาเป็นขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติโดยมีการดูแล กำกับติดตาม พร้อมปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินกิจกรรมบรรลุผลตามต้องการและมีปฏิทินกำกับงานไว้อย่างชัดเจน

ฉนพพล เสนาะคนตรี (2542 : 15) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม

ธนะพงศ์ ชูวงศ์เลิศ (2541 : 38) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ โดยให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับทราบเกี่ยวกับแผนการดำเนินการ

ดังกล่าวเพื่อจะได้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือซึ่งจะช่วยให้แผนพัฒนาบุคคลประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 8) ให้ความหมายว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่วางแผนไว้ ตามระยะเวลาหรือปฏิทินงานที่กำหนด

สรุปได้ว่า การดำเนินการตามแผน หมายถึง การปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

วิโรจน์ นาคก้อน (2550 : 40) ให้ความหมายว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ด้วยวิธีการ และระยะเวลาที่เหมาะสม ตามแนวทางที่กำหนดไว้ มีปฏิทินปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีการควบคุม ติดตามและนิเทศอย่างเป็นระบบ มีการดำเนินการอย่างจริงจัง ให้โอกาสบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมดำเนินการตามแผน มีผู้รับผิดชอบโครงการที่มีความเข้าใจสามารถดำเนินการได้ถูกต้อง มีการอบรมผู้รับผิดชอบเพื่อกระตุ้นความสนใจและมีจำนวนมากพอที่จะทำให้งานดำเนินการไปได้

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 8) ให้ความหมายว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่วางแผนไว้ ตามระยะเวลาหรือปฏิทินงานที่กำหนด

สรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยมีระยะเวลาที่กำหนดไว้ล่วงหน้ามีการควบคุม ติดตามและนิเทศอย่างเป็นระบบ เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรแล้ว เพื่อให้ทราบผลของการดำเนินการว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหรือไม่ เพียงใด จะต้องมีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาตำรา และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้นิยามความหมาย การประเมินผลและการติดตามและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547 : 9) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญยิ่งในการที่จะทำให้ทราบว่าผลการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด ทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ การดำเนินงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบผลงานกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

สมชาย โอนอ่อน (2547 : 7) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบในการตัดสินใจคุณค่าของการพัฒนาคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการติดตามความสำเร็จของการพัฒนา ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์หาทางแก้ไข และวางแผนพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป



สุภาพร พิศาลบุตร (2542 : 204) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึงการวิเคราะห์ ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการหรือแผนงานว่ามีมากน้อยเพียงใด สำหรับให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นสารสนเทศประกอบการพิจารณาตัดสินใจที่จะดำเนินโครงการหรือแผนงานนั้นต่อไปได้ การประเมินผลนับเป็นกระบวนการที่บ่งชี้ถึงคุณค่าของโครงการหรือแผนงานหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้ว กล่าวคือ ทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบว่าโครงการหรือแผนงาน เมื่อดำเนินการไปแล้วได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

ธงชัย สันติวงษ์ (2537 : 198) ให้ความหมายว่า การประเมินผล หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับวิธีการ ซึ่งหน่วยงานพยายามที่จะกำหนดให้ทราบแน่ชัดได้ว่า พนักงานของตนสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด

สรุปได้ว่า การประเมินผล หมายถึง ขั้นตอนสุดท้ายของโครงการที่จะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

วิโรจน์ นาคก้อน (2550 : 42) ให้ความหมายว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามและประเมินผลระหว่าง หรือหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรใหม่ ๆ และหลังจากบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนากลับไปปฏิบัติงานแล้วระยะหนึ่ง ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด มีการออกแบบประเมินผลอย่างเหมาะสม มีการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและความสัมฤทธิ์ผลของโครงการมีการรายงานผล ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการและทันสมัย นำข้อมูลที่ได้ไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจและการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 54) ให้ความหมายว่า การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การติดตามและประเมินผลระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคลากร สิ้นสุดการพัฒนาบุคลากร และเมื่อบุคลากรไปปฏิบัติงานมาแล้วระยะหนึ่ง สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย การกำหนดหลักการและความสำคัญ วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน กำหนดวัตถุประสงค์ ออกแบบประเมินผลโครงการ เก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและเขียนรายงานการประเมิน เพื่อนำผลจากการติดตามและประเมินผลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

สรุปได้ว่า การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดวัตถุประสงค์ เครื่องมือ ระยะเวลา นำผลการประเมินมาวิเคราะห์และสรุปจัดทำรายงาน

## 1.6 วิธีการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดสำเร็จตามวัตถุประสงค์นั้นผู้บริหารจะต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างรอบคอบปัจจัยที่สำคัญคืองบประมาณสถานที่เนื้อหาสาระวิทยากรและกลุ่มเป้าหมาย

ที่เข้ารับการพัฒนา อีกปัจจัยที่สำคัญคือต้องคัดเลือกวิธีการที่เหมาะสมและเป็นไปตามความต้องการของบุคลากรจากการศึกษาดำรงและเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

สำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน (2548ก : 18-21) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้มี 8 วิธี คือ

1. การศึกษาคู่มือและสื่อเทคโนโลยี
2. การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การศึกษาดูงาน
5. การศึกษาต่อ
6. การสอนงาน
7. การประชุม
8. การสัมมนา

สุวรรณ นิลวงษ์ (2547 : 25-26) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรมี 8 กิจกรรมคือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
7. การสับเปลี่ยนหน้าที่
8. การพัฒนาด้านจิตใจ

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 135-142) ได้กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมที่ใช้กันสม่ำเสมอมี 13

วิธี คือ

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การบรรยาย (Lecture)
3. การประชุม (Conference)
4. การสัมมนา (Seminar)
5. การประชุมแบบฟอรัม (Forum)
6. การอภิปรายแบบ ซิมโพเซียม (Symposium)
7. การใช้ภาพ (Photograph)

8. การศึกษาเฉพาะเรื่อง/ กรณีศึกษา (Case study)
9. การประสบเหตุการณ์ (Incident process)
10. การเลียนของจริง (Roles play)
11. การแสดงสาธิต (Demonstration)
12. การทัศนศึกษา/การศึกษาดูงาน (Field study)
13. การให้อ่านเอกสาร (Reading)

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 219-220) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรม 8 เทคนิค

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. กระบวนการสาธิต
4. การใช้โทรทัศน์วงจรปิด
5. การประชุมสัมมนา
6. การสวมบทบาท
7. การผลัดเปลี่ยนหน้าที่
8. โปรแกรมการเรียน

วิษชุดา หุ่นวิไล (2542 : 233-236) ได้กล่าวว่า ประเภทของการฝึกอบรมแบ่งออกได้เป็น

2 ประเภท มีเทคนิคและวิธีการฝึกอบรมรวม 13 วิธี

1. การฝึกอบรมคณะบุคคล
  - 1.1 การบรรยาย (Lecture)
  - 1.2 การประชุมอภิปราย (Discussion)
  - 1.3 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role playing)
  - 1.4 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case study)
  - 1.5 วิธีการสาธิต (Demonstration)
  - 1.6 การสัมมนา (Seminer)
  - 1.7 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel discussion)
  - 1.8 การทัศนจร (Field trip)
2. การฝึกอบรมเฉพาะบุคคล
  - 2.1 การเสนอแนะ (Coaching method)
  - 2.2 การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Rotation and transfer)
  - 2.3 การสังเกตหรือดูงาน (Observation)

## 2.4 การแนะนำให้อ่านหนังสือ (Supervised reading)

## 2.5 การฝึกงาน (Internship)

การบริหารหน่วยงานต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จตามความประสงค์ได้ ถ้าหน่วยงานนั้นมีปัจจัยการบริหารตามหลัก 4Ms ได้แก่ คน วัสดุ เงิน และระบบวิธีการทำงานที่สมบูรณ์ โดยเฉพาะคนหรือบุคลากรที่จะปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด ถ้าหน่วยงานสามารถสรรหาและเลือกบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นอย่างดีเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในหน่วยงาน อย่งไรก็ตามแม้ว่าหน่วยงานจะมีวิธีการสรรหาและคัดเลือกคนอย่างรัดกุมและมีประสิทธิภาพเพียงใด แต่บุคลากรที่ผ่านการสอบแข่งขันการคัดเลือก ส่วนใหญ่จะจบการศึกษามาจากสถาบันต่าง ๆ มีความรู้ในวิชาชีพเฉพาะด้าน เฉพาะสาขาที่ได้เรียนมา ยังไม่รู้จักวิธีทำงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพเต็มที่ทันทีที่ได้รับการบรรจุเข้าทำงานและไม่มีสถาบันใดจะสอนให้สำเร็จการศึกษา รู้จักการใช้ชีวิตในสิ่งแวดล้อมของการทำงานในองค์กร หรือหน่วยงานได้ สิ่งเหล่านี้ได้รับการบรรจุเข้าทำงานจะต้องเรียนรู้แสวงหาด้วยตนเองในหน่วยงาน โดยองค์กรหรือหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการให้ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เช่น การสอนงาน การปฐมนิเทศ การให้การศึกษารหรือการฝึกอบรม การให้ทดลองฝึกหรือปฏิบัติงาน หรือโดยวิธีอื่น เพื่อให้ผู้ได้รับการบรรจุใหม่รวมทั้ง ผู้ที่ทำงานในองค์กรนั้นอยู่แล้วได้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างดี ซึ่งวิธีการต่าง ๆ เหล่านี้คือ “การพัฒนาบุคลากร”

การพัฒนาบุคลากรอาจทำได้ 3 วิธีคือ วิธีการให้การศึกษ (Education) การฝึกอบรม (Training) หรือการพัฒนา (Development) อย่งใดอย่างหนึ่ง

1. การให้การศึกษ หมายถึง กิจกรรมที่ความมุ่งหมายที่จะเสริมความรู้ ความชำนาญ ค่านิยม และความเข้าใจ ที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตสามารถใช้ชีวิตอย่างมีความสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษานั้นหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่กำหนดขึ้น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานในภาพรวม นอกเหนือจากการเน้นเฉพาะงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน

2. การฝึกอบรม คือกระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งอาจรวมถึงการเตรียมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพร้อมที่จะเลื่อนขึ้นไปดำรงตำแหน่งสูงขึ้นในงานที่มีลักษณะอย่างเดียวกัน

3. การพัฒนา หมายถึง การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้า หรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทั้งโดยการเรียนรู้ในทางตรงและทางอ้อม และการเรียนรู้จากประสบการณ์ หรือโดยวิธีอื่นซึ่งเป็นประโยชน์ทั้งต่อผู้ปฏิบัติงานและต่อองค์กร

จากนิยามข้างต้น พอจะสรุปหลักสำคัญของแต่ละวิธีการได้ว่า การให้การศึกษาเน้นที่ตัวบุคคลให้เกิดความรู้ ความเข้าใจที่เป็นประโยชน์ต่อการดำรงชีวิต ความรู้ ความชำนาญในวิชาชีพ เฉพาะทางซึ่งสามารถนำไปเป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้ ส่วนการฝึกอบรม เน้นที่งานหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติโดยเฉพาะ ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมมักจะเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในการทำงานของบุคลากรขณะนั้น เช่น เพื่อลดความผิดพลาด สูญเสีย เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต หรือเพื่อยกระดับคุณภาพของผลผลิต และการพัฒนาเน้นที่ตัวบุคคลและองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าและความสำเร็จร่วมกัน การพัฒนาอาจทำเป็นแผนระยะยาว เช่น การพัฒนาความก้าวหน้าด้านอาชีพของผู้ปฏิบัติงาน หรือทำเป็นโครงการเฉพาะ เช่น โครงการพัฒนานักบริหารระดับสูง เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเน้นที่ตัวบุคคล งาน หรือองค์การ การพัฒนาบุคคลก็มีจุดมุ่งหมายเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในการทำงานนั่นเอง (วิชชุดา หุ่นวิไล. 2542 : 222-223)

ฉนวนพพล เสนาะดนตรี (2542 : 20-21) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่นิยมใช้กันมากมี 9 วิธี

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การศึกษาดูงาน
4. การสัมมนา
5. การศึกษาต่อ
6. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
7. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
8. การสอนงาน
9. การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542 : 162-167) กล่าวว่า องค์กรต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายต่องาน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

1. การสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and counseling) วิธีนี้นำมาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการให้สอน หรือขอคำปรึกษาขณะที่เข้าทำงาน
2. การสอนและการนิเทศงาน (Job instruction and job supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษาคือ การสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับ

การปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่น วิธีการแรกจุดประสงค์ของวิธีนี้คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำแก้ไข และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการ เพื่อสอนงานและนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job assignment and acting) เป็นวิธีการที่ใช้เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากวิธีหนึ่งแต่วิธีนี้ต้องคำนึงในแง่กฎหมายโดยเฉพาะองค์การของรัฐ และรัฐวิสาหกิจอาจใช้วิธีนี้ได้ไม่มากนัก เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมาย ได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและให้รักษาการก็คือ การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตนเมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่องโดยตัวผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมรับผิดชอบทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาและอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่นก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีการนี้ต้องตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่เรียนจบ ความถนัด ขีดความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนแต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำได้ผลจำต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็น โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

จากการที่นักวิชาการได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในสถาบันการศึกษา ต่างก็มีความคล้ายกัน

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาศักยภาพบุคลากร หมายถึง การจัดการพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรมี 8 กิจกรรมดังนี้ 1) การศึกษาคู่มือและสื่อเทคโนโลยี 2) การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน 3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาต่อ 6) การสอนงาน 7) การประชุม 8) การสัมมนา

ในการจัดกิจกรรมทั้ง 8 กิจกรรมได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการจัดกิจกรรมไว้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

### 1. การศึกษาคู่มือและสื่อเทคโนโลยี

สถาบันการศึกษาและพัฒนาต่อเนื่องสิรินธร ได้พัฒนาพนักงานราชการทั่วประเทศตามโครงการพัฒนาสมรรถนะผู้ปฏิบัติงานหลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพนักงานราชการ ประจำปี พ.ศ.2549 โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถศึกษาคู่มือด้วยตนเอง จากเอกสารประกอบการอบรม 4 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติงานราชการยุคใหม่และการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ ด้านความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติงานการศึกษานอกโรงเรียน ด้านความรู้สำหรับการปฏิบัติงาน (Knowledge worker) และด้านความรู้สำหรับพนักงานราชการ (สำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียน. 2549 : คำนำ)

จากการศึกษาดำรง และเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า มีผู้นิยม การศึกษาคู่มือและสื่อเทคโนโลยีไว้ดังนี้

ถวัลย์รัตน์ สวนบุรี (2544 : 21) ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง การที่ข้าราชการครูสามารถค้นคว้าหาความรู้ความชำนาญด้วยตนเอง เพื่อให้มีคุณภาพความก้าวหน้า โดยการอ่าน ฟังพูด เขียน สังเกต ศึกษาทางวิชาการ และติดตามประเมินผลด้วยตนเอง

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 141) ให้ความหมายว่า การอ่านเอกสาร หมายถึง การอ่านข้อความครอบคลุมเนื้อหา ตำรา เอกสาร บทความ โครงเรื่อง สรุปความ โน้ต ใบคำสั่ง คู่มือระเบียบการปฏิบัติต่าง ๆ ให้ผู้รับการพัฒนาศึกษาและวิเคราะห์

นวลศรี บุญรักษ์ (2542 : 28) ให้ความหมายว่า การพัฒนาตนเอง หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการพัฒนาตนเอง

ชนะพงศ์ ชูวงษ์เลิศ (2541:12) ให้ความหมายว่า การค้นคว้าด้วยตนเอง หมายถึง การศึกษาหาความรู้จากหนังสือ ตำรา เอกสาร งานวิจัย บทความทางวิชาการต่าง ๆ การเรียนรู้จากโปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน โปรแกรมสำเร็จรูป การอ่านเอกสาร และบทความที่พิมพ์เผยแพร่ โดยเฉพาะจากการอ่านค้นคว้าหนังสือในห้องสมุด หรือแหล่งข้อมูลระบบเครือข่ายเชื่อมโยงทางคอมพิวเตอร์(Internet)

สรุปได้ว่า การศึกษาคู่มือ และสื่อเทคโนโลยี หมายถึง การศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยวิธีการอ่าน เอกสาร ตำรา คู่มือ หนังสือ บทความทางวิชาการ และข้อมูลระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

### 2. การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน

จากการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน ไว้ดังนี้

ชุมพล หนูสง และคณะ (2544 : 15) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชนหมายถึง การเข้าถึงชุมชนจะต้องเริ่มต้นจากการรู้จักชุมชนที่ตนปฏิบัติงาน แล้วนำข้อมูลเหล่านั้นมาวิเคราะห์จัดทำข้อมูลสารสนเทศของชุมชน อันเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการจัดกิจกรรมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยที่สอดคล้องกับโครงสร้างของสังคมและความต้องการของชุมชน

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 91) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชนหมายถึง การที่บุคลากรเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนในกิจกรรมต่าง ๆ เช่นการไปช่วยงานบวชนาค งานแต่งงาน เหล่านี้ย่อมจะได้รับทราบถึงขนบธรรมเนียมประเพณี และวัฒนธรรมตลอดจนความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้น ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง และยังเป็นหนทางที่จะสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชนนั้นด้วย

สมประสงค์ วิทย์เกียรติ (ม.ป.ป. : 46) ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน หมายถึง การเข้าไปสำรวจข้อมูลและวางแผนการดำเนินงาน ประสานงานกับหน่วยงานพัฒนาและประชาชนในชุมชนให้การสนับสนุนช่วยหารทรัพยากร ลงมือปฏิบัติงานและเตรียมประชาชนให้พร้อมที่จะใช้บริการจากแหล่งทรัพยากรในชุมชน

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมกับกิจกรรมของชุมชน หมายถึง การที่บุคลากรได้เข้าไปมีส่วนร่วมกับกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนเพื่อสร้างสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ซึ่งจะทำได้ข้อมูลที่ เป็นประโยชน์นำมาใช้จัดการเรียนการสอนในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้ดังนี้

สมชาย โอนอ่อน (2547 : 8) ให้ความหมายว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา และมีการปฏิบัติจริงระหว่างคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน ผลการประชุมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ผู้เข้าประชุมมีความมั่นใจในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของสถานศึกษา

ทองใบ สุดชาติ (2542 : 375) ให้ความหมายว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมและเทคนิคสำคัญที่จะช่วยปรับปรุงทักษะของบุคลากรให้มีความชำนาญขึ้น โปรแกรมการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ในการสอนบุคลากรให้มีทักษะที่จำเป็น สำหรับการทำงานได้หลากหลายและยังสามารถจัดทำโครงการฝึกอบรมและประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการช่วยลดความเครียดให้กับบุคลากรในองค์กรได้



ชนะพงษ์ ชูวงษ์เลิศ (2541 : 12) ให้ความหมายว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเรียนรู้เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ เทคนิค วิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ เพื่อนำไปแก้ไขข้อบกพร่อง เพื่อให้เกิดทักษะ ความชำนาญ และทัศนคติอันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับสูง

นพพงษ์ บุญจิตราคูล (2535 :85) ให้ความหมายว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรเพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพเพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงานเพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่ได้รับมอบหมายในอนาคตและเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างกันให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมที่มีการฝึกปฏิบัติจริงให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และเกิดทักษะในการทำงาน เพื่อนำไปใช้ในหน่วยงาน

#### 4. การศึกษาดูงาน

จากการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การศึกษาดูงานไว้ดังนี้

สุวัฒน์ นิลวงษ์ (2547 : 34) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงานนอกสถานที่ หมายถึง การไปศึกษา สังเกต การปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นจากหน่วยงานต้นสังกัดให้ไปศึกษาดูงานเพื่อตนเองได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ สามารถนำสิ่งที่ได้พบเห็นมาประยุกต์ใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

สุขสันต์ สุวรรณเจริญ (2545 : 12) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 141) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เข้ารับการพัฒนาไปยังสถานที่การปฏิบัติงานที่ต้องการศึกษา และศึกษาดูงานการปฏิบัติรายละเอียดให้เห็นเหตุการณ์จริงด้วยตนเอง

ชนะพงศ์ ชูวงษ์เลิศ (2541 : 12) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การออกไปยังแหล่งความรู้นอกสถานศึกษาเพื่อเปิดโอกาสให้ครู อาจารย์ มีประสบการณ์ในสิ่งที่พบเห็นจากสถานที่อื่น ๆ โดยเฉพาะงานที่สัมพันธ์กับงานของตนเอง

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542 : 235) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การนำผู้เข้าฝึกอบรมไปทัศนศึกษาตามสถานที่ปฏิบัติการที่ต้องการศึกษา เพื่อพบเห็นสภาพการณ์จริง ๆ ด้วยตัวเอง

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 :268) ให้ความหมายว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง เทคนิควิธีการที่ต้องเดินทางออกจากสถานศึกษาไปยังแหล่งอื่นเพื่อศึกษาดูงานในด้านที่สัมพันธ์กับงานของครูอาจารย์ เช่น การเยี่ยมชมสถานศึกษาอื่น การเยี่ยมชมสถานประกอบการ โรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งหน่วยงานจะพาชมสถานที่ สาธิตอุปกรณ์ เครื่องมือ ชี้แจง บรรยาย ให้กับผู้เข้าเยี่ยมชมได้รับประสบการณ์

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การออกไปเยี่ยมชมแหล่งความรู้ เช่น สถานศึกษาอื่น โรงงานอุตสาหกรรม โบราณสถาน เพื่อนำความรู้มาประยุกต์ใช้ปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนเอง

##### 5. การศึกษาต่อ

จากการศึกษาค้นคว้าจาก คำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การศึกษาต่อ ไว้ดังนี้

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 8) ให้ความหมายว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การที่หน่วยงานส่งบุคลากรไปศึกษาต่อตามความต้องการของหน่วยงานนั้น ภายในประเทศและนอกประเทศทั้งภายในเวลาราชการและนอกเวลาราชการ

ฉนวนพล เสนาะคนตรี (2542 :7) ให้ความหมายว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษา เพื่อเพิ่มวุฒิ เพิ่มความรู้ เพิ่มทักษะ รับประสบการณ์และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในสาขาวิชาที่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้

กิติมา ปริดีติลล (2532 : 122) ให้ความหมาย การศึกษาต่อ หมายถึงกระบวนการพัฒนาบุคคลวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถจะล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง

หวน พันธุ์พันธ์ (2528 :83) ให้ความหมายว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การศึกษาต่อภายในประเทศและการศึกษาต่างประเทศ สำหรับการศึกษาคือภายในประเทศก็อาจทำได้ทั้งการศึกษาค้นคว้าเวลาปฏิบัติงาน คือ ตอนเย็นหลังเลิกปฏิบัติงานหรือเลิกสอนแล้วและการศึกษาต่อเติมเวลาโดยไม่ต้องปฏิบัติงาน การไปศึกษาต่อทำให้บุคคลที่ไปศึกษาต่อได้นำความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สรุปได้ว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การที่บุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม เพื่อเพิ่มคุณวุฒิ และรับวิทยาการใหม่ ๆ ทั้งศึกษาต่อในเวลาทำงานปกติและนอกเวลาทำงาน

##### 6. การสอนงาน

จากการศึกษาค้นคว้าจาก คำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การสอนงานไว้ดังนี้

ฉันทพล เสนาณรงค์ (2542 :33) ให้ความหมายว่า การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน สอนผู้ใต้บังคับบัญชา หรือพนักงานได้มาซึ่งความรู้ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงาน

พรณราย ทรัพย์ประภา (2531 : 112) ให้ความหมายว่า การสอนงาน เป็นวิธีหนึ่งของการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นวิธีการหนึ่งของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน ซึ่งใช้เพื่อปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานให้ไปสู่ระดับที่สูงกว่าเดิม

สายสอางค์ แก้วเกษตรกรรม (2530 : 3) ให้ความหมายว่า การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ว่า งานที่ตนได้รับมอบหมายนั้นมีวัตถุประสงค์อย่างไร มีวิธีปฏิบัติอย่างไรจึงจะบรรลุวัตถุประสงค์นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการให้มีประสบการณ์ตามที่ต้องการ หรือเป็นการมอบหมายงานซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบความต้องการของการฝึกอบรมของเขาและเป็นวิธีการเพื่อบรรลุความต้องการนั้นภายใต้การชี้นำก่อน

สรุปได้ว่า การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาสอนวิธีการในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้งานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

## 7. การประชุม

จากการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การประชุม ไว้ดังนี้

สมชาย โอนอ่อน (2547 : 8) ให้ความหมายว่า การประชุม หมายถึง การนัดหมายพบปะกันอย่างมีระเบียบกฎเกณฑ์ เพื่อปรึกษาหารือ ถ้อยทอดเรื่องราวข่าวสาร การพิจารณาแก้ไขปัญหา การหาคำตอบ และปรับความคิดเห็นเพื่อให้ได้ข้อสรุปและแนวทางปฏิบัติเดียวกัน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 136) ให้ความหมายว่า การประชุม หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยปกติประธานที่ประชุมเป็นหัวหน้า

สมจิตต์ ปัญญามัง (2534 : 8) ให้ความหมายว่า การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะประชุมซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก

ชนะพงษ์ ชวงค์เลิศ (2541 : 33) ให้ความหมายว่า การประชุม หมายถึง การประชุมเพื่ออภิปรายในระหว่างสมาชิกกลุ่ม มีประธานของที่ประชุมเป็นหัวหน้า มีหน้าที่กล่าวนำควบคุมไม่ให้ออกนอกเรื่องรวมทั้งกล่าวสรุป

พรณราย ทรัพย์ประภา (2531 :49) ให้ความหมายว่า การประชุมชี้แจง หมายถึง หน้าที่หลักประการหนึ่งของนักบริหาร คือ การดำเนินการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินการ

ปรึกษาหารือเพื่อกิจกรรมต่าง ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 :29) ให้ความหมายว่า การประชุมชี้แจง หมายถึง การชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารหรือชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยาก

สรุปได้ว่า การประชุม หมายถึง การนัดหมายเพื่อปรึกษาหารือ แจ้งข่าวสาร รวมทั้งการแก้ปัญหาในเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

#### 8. การสัมมนา

จากการศึกษาค้นคว้าจาก ตำรา เอกสาร มีนักวิชาการให้ความหมายของ การสัมมนาไว้ดังนี้

สุขสันต์ สุวรรณเจริญ (2545 : 5) ให้ความหมายว่า การสัมมนาทางวิชาการ หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เป็นการแก้ปัญหาร่วมกันเพื่อกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติร่วมกัน

สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 136) ให้ความหมายว่า การสัมมนา หมายถึง การอภิปรายเป็นกลุ่มระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก ๆ โดยมีกรทำอย่างเป็นทางการน้อยที่สุด หัวข้อการสัมมนามักเป็นเรื่องที่ยังเป็นปัญหาและยังไม่มีคำตอบที่นำไปสู่การปฏิบัติ

พรพิมล พุทธิประมุข (2544 : 8) ให้ความหมายว่า การสัมมนา หมายถึง การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นตลอดจนการแก้ปัญหในหน่วยงาน โดยการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนากับหน่วยงานอื่นอย่างสม่ำเสมอ มีการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอกมาบรรยายหรืออภิปรายทางวิชาการ และมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย

วิชชุดา หุ่นวิไล (2542 : 234) ให้ความหมายว่า การสัมมนา หมายถึง การฝึกอบรมที่ใช้พัฒนาผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาใช้ประชุมกลุ่มไม่ใหญ่ การสัมมนานั้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์เพื่อประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าจะถกเถียงเพื่อหาข้อยุติ ปัญหาการตั้งประเด็นหรือหัวข้อเพื่อการสัมมนา อาจเป็นเรื่องทางวิชาการหรือเรื่องที่ทุกคนสนใจก็ได้

ชนะพงศ์ ชวงส์เลิศ (2541 : 33) ให้ความหมายว่า การสัมมนา หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ

สรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง การที่คนกลุ่มหนึ่งมาร่วมกันประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแก้ปัญหาร่วมกัน

## 2. การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การสร้างขั้นตอนการดำเนินการให้บุคคลในองค์กรได้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มขึ้นซึ่งส่งผลให้เกิดคุณภาพและประสิทธิภาพในการทำงานโดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ (2546 : 67-68) ; ชุดฝึกอบรมการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครูสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ; สัมมนาและการร่วมกับแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ กิติมา ปริดีคิด (2532 : 118) ; สมานรังสิโยกฤษฎ์ (2535 : 82) ; ภัทรพร ศิริโกศา (2535 : 13) ; งามจิตร อ่อนมิ่ง (2536 : บทคัดย่อ) ; ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2542 : 219-220) ; วิชชุดา หุ่นวิไล (2542 : 233-236) ; จำริญชูช่วยสุวรรณ (2537 : บทคัดย่อ) ; พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ; ณนพพล เสนาะคนตรี (2542 : 20-21) และ สมเกียรติ พ่วงรอด (2544 : 135-142) และการศึกษาสภาพบริบท สภาพปัญหาและความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สรุปและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขนาดเล็กมีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1). การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2). การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3). การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4). การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ ดังนี้

### 1. การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

#### 1.1 ศึกษาผลิตผลขององค์กรในกรณีผลผลิตต่ำ

#### 1.2 ศึกษาผลการปฏิบัติงาน

#### 1.3 ศึกษานโยบาย วิธีปฏิบัติ แผนงาน เป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

### 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

#### 2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน

#### 2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงานและแผนการ

ดำเนินการ

#### 2.3 การกำหนดผู้รับผิดชอบ

#### 2.4 การกำหนดงบประมาณ

#### 2.5 การกำหนดวิธีการติดตามและประเมินผล

#### 2.6 การจัดทำโครงการและเสนอเพื่ออนุมัติ

### 3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

#### 3.1 การดำเนินการตามแผนหรือปฏิทินงาน

#### 4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

##### 4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการ

##### 4.2 การติดตามและประเมินผลหลังเสร็จสิ้นโครงการ

4.3 การติดตามและประเมินผลหลังเสร็จสิ้นโครงการและบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาได้กลับไปปฏิบัติงานระยะหนึ่ง

### 3. บริบทสถานศึกษา

การพัฒนาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 : กรณีศึกษาโรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีวงค์ และโรงเรียนวัดลาดระโห่ง เป็นการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ในการวิจัยผู้วิจัยต้องเตรียมสถานศึกษาให้มีความพร้อมในการวิจัย ต้องสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้เกี่ยวข้องในการทำวิจัยดังนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกคนควรทราบบริบทของสถานศึกษา ที่ใช้เป็นแหล่งข้อมูลในการทำวิจัยทั้ง 3 แห่ง คือ โรงเรียนวัดท่าใหม่ โรงเรียนวัดศรีวงค์ และโรงเรียนวัดลาดระโห่ง เพื่อทราบข้อมูลเบื้องต้น จุดเด่นจุดด้อย จุดที่ควรได้รับการพัฒนาของสถานศึกษา และใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินงาน การวิจัยครั้งนี้นำเสนอบริบทของสถานศึกษา 6 ประเด็น คือ

1. ข้อมูลทั่วไป
2. ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร
3. ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน
4. จุดเด่นของโรงเรียน
5. จุดที่ควรได้รับการพัฒนา
6. ผลการประเมินคุณภาพ

โดยนำเสนอโรงเรียน จำนวน 3 แห่ง ดังนี้

#### 3.1 โรงเรียนวัดท่าใหม่

##### 3.1.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนวัดท่าใหม่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งอยู่ หมู่ที่ 6 ตำบลปากกราน อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รหัสไปรษณีย์ 13000 หมายเลขโทรศัพท์ 0-3532-2617 วัตถุประสงค์ของโรงเรียนวัดท่าใหม่ คือ จัดการศึกษาให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะด้านภาษาไทย คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ เป็นผู้ก้าวทันเทคโนโลยี เห็นคุณค่าและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย เรียนรู้อย่างมีความสุข มีการปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ที่ดีขึ้น มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ชุมชนช่วยกันส่งเสริมร่วมพัฒนาแก้ปัญหา นำพาโรงเรียนเป็น

ฐานความรู้ที่ยั่งยืน โรงเรียนวัดท่าใหม่จัดการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับอนุบาล 2 ห้อง ระดับประถมศึกษา 6 ห้อง แบ่งเป็นอนุบาล 1 และอนุบาล 2 ชั้นละ 1 ห้อง และชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นละ 1 ห้อง มีผู้เรียนรวม 80 คน บุคลากรประกอบด้วย ผู้บริหารหญิง 1 คน ครูชาย 3 คน ครูหญิง 2 คน และมีนักการภารโรงชาย 1 คน ซึ่งจ้างโดยใช้เงินบริจาคของผู้บริหาร และครู ครุมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี ยกเว้นนักการภารโรง อาวุธาการเฉลี่ยประมาณ 29.2 ปี

### 3.1.2 ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร

โรงเรียนวัดท่าใหม่มีเนื้อที่ประมาณ 4 ไร่ 3 งาน มีอาคารเรียน 2 หลังเป็นอาคารไม้แบบ ป.1 ข ชั้นเดียว ใต้ถุนสูง มีห้องเรียน 8 ห้อง ใช้เป็นห้องระดับชั้นอนุบาล 2 ห้อง ระดับชั้นประถมศึกษา 6 ห้อง มีห้องพิเศษที่ใช้เป็นห้องปฏิบัติการทางภาษา 1 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง มีคอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนจำนวน 10 เครื่อง ห้องวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องสมุดขนาดเล็ก 1 ห้อง สนามกีฬาทั่วไป 1 สนาม สนามวอลเลย์บอล 1 สนาม ลานกีฬาอเนกประสงค์ 1 ลาน อาคารอเนกประสงค์ 1 อาคาร ห้องส้วม แบบ 401 1 หลัง รวม 5 ที่นั่ง ที่ปีสสาวะชายแบบรวม 1 ที่

### 3.1.3 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนวัดท่าใหม่ ตั้งอยู่ในชุมชนกึ่งเมืองกึ่งชนบท มีประชากรประมาณ 2,500 คน ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ นับถือศาสนาอิสลามประมาณร้อยละ 25 ประชากรในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทำนาเป็นหลัก มีอาชีพรับจ้างทั่วไปเป็นอาชีพรอง รายได้ของประชากรต่อหัวประมาณ 24,000 บาทต่อปี ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับดี ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนอยู่เสมอ โดยการนำของคณะกรรมการโรงเรียน ตลอดจนวัดท่าใหม่ซึ่งเป็นวัดที่อยู่ในบริเวณเดียวกันมีส่วนร่วมในการสนับสนุนครุภัณฑ์และงบประมาณในการพัฒนาสถานศึกษาอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

### 3.1.4 จุดเด่นของโรงเรียน

จากการสำรวจข้อมูลในรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียน การสังเกตและการสัมภาษณ์บุคลากร ในโรงเรียนพบข้อมูลที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียน ดังนี้

1. ผู้เรียนทุกคนปลอดจากยาเสพติด มีสุขภาพแข็งแรง มีน้ำหนักรวมและส่วนสูงตามเกณฑ์มาตรฐานประมาณร้อยละ 94.49 ผู้เรียนมีสมรรถภาพทางกายอยู่ในเกณฑ์ปานกลางขึ้นไปร้อยละ 92.06
2. ผู้เรียนส่วนใหญ่มีทักษะทางด้านกีฬาและเป็นผู้ชมที่ดี สำหรับทักษะด้านศิลปะมีผู้เรียนที่สามารถแสดงออกได้ดีถึงร้อยละ 20

3. ผู้เรียนร้อยละประมาณ 75.50 เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมและมีคุณลักษณะเด่นในด้านความซื่อสัตย์
4. โรงเรียนวัดท่าใหม่มีผู้สอนที่มีคุณวุฒิและมีความสามารถตรงกับวิชาที่จัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนร้อยละ 80
5. ผู้บริหารจัดโครงสร้างการบริหารงานภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการโรงเรียนแบบมีส่วนร่วม เช่น ให้คณะกรรมการโรงเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการโรงเรียน
6. ผู้บริหารมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการและสามารถประสานงานกับชุมชนได้เป็นอย่างดี

### 3.1.5 จุดที่ควรได้รับการพัฒนา

จากการสำรวจข้อมูลในรายงานการประเมินตนเอง ปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียนการสังเกตและการสัมภาษณ์บุคลากร ในสถานศึกษา พบข้อมูลที่เป็นจุดที่ควรพัฒนาดังนี้

1. ควรส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพฤติกรรมการบริโภคอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการ
2. ควรส่งเสริมผู้เรียนที่มีทักษะในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ตามเกณฑ์ที่ต้องการของสถานศึกษาที่อยู่ในระดับน้อย และพัฒนาผู้เรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำ เช่น สารการเรียนรู้คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์และภาษาต่างประเทศ ให้มีพัฒนาการที่ดีขึ้น
3. ควรส่งเสริมผู้เรียนในด้านการอ่าน การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองให้เพิ่มขึ้น เช่น การศึกษาค้นคว้าในห้องสมุดของโรงเรียน
4. ควรซ่อมแซมปรับปรุงสภาพอาคารเรียน ห้องเรียนและสภาพแวดล้อมในห้องเรียน และนอกห้องเรียน ให้เกิดความสวยงาม ร่มรื่น
5. โรงเรียนควรจัดกิจกรรมเสริมให้ผู้เรียนได้มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันกับกลุ่มเพื่อนและให้คำแนะนำให้ขวัญกำลังใจผู้เรียนในการพัฒนาตนเองตามสภาพความพร้อมของผู้เรียน ผู้สอนควรได้รับการส่งเสริม สนับสนุนงบประมาณในการจัดเตรียมสื่อการเรียนรู้ ให้ตอบสนองต่อความสามารถความถนัดและความสนใจของผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

### 3.1.6 ผลการประเมินคุณภาพ

โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน ภายใต้ข้อจำกัดเกี่ยวกับบุคลากรงบประมาณนโยบายการบริหาร ซึ่งมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ผลการประเมินคุณภาพ ดังตาราง 1



ตาราง 1 คะแนนเฉลี่ย สาระการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 6 โรงเรียนวัดท่าใหม่ปีการศึกษา 2547

สาระการเรียนรู้	ระดับชั้น	จำนวนผู้เรียน (คน)	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ	ประเมินผล		
				ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ภาษาไทย	ป.3	16	53.36	6.25	75.00	18.75
คณิตศาสตร์	ป.3	16	52.92	0.00	68.75	31.25
วิทยาศาสตร์	ป.3	16	56.04	0.00	68.75	31.25
ภาษาไทย	ป.6	9	41.67	44.44	55.56	0.00
คณิตศาสตร์	ป.6	9	57.78	22.22	11.11	66.67
วิทยาศาสตร์	ป.6	9	40.00	0.00	88.89	11.11
ภาษาอังกฤษ	ป.6	9	33.06	44.44	55.56	0.00

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2549 : ออนไลน์)

จากตาราง 1 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติ ในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2547 พบว่า คะแนนเฉลี่ยในสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และสาระการเรียนรู้วิชาภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำทั้งชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบว่า วิชาภาษาไทยของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในระดับพอใช้ วิชาคณิตศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับดี วิชาวิทยาศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนวิชาภาษาอังกฤษของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

### 3.2 โรงเรียนวัดศรีภวังค์

#### 3.2.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนวัดศรีภวังค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ตั้งอยู่ที่ หมู่ 1 ตำบลทับน้ำ อำเภอบางปะหัน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา รหัสไปรษณีย์ 13220 หมายเลขโทรศัพท์ของผู้บริหาร 0-1374-0230 วัตถุประสงค์ของโรงเรียน “ผู้เรียนโรงเรียนวัดศรีภวังค์ มีคุณธรรม นำ อ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณเป็น เน้นเทคโนโลยี มีภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ พัฒนาครูเป็นครูมืออาชีพ นำชุมชนมีส่วนร่วมและมีสุขภาพแข็งแรง” โรงเรียนวัดศรีภวังค์จัดการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับอนุบาล 2 ห้องและระดับประถมศึกษา 6 ห้อง มีผู้เรียนรวม 88 คน บุคลากร ประกอบด้วยผู้บริหารหญิง 1 คน ครูชาย 4 คนครูหญิง 2 คน และนักการภารโรงชาย 1 คน ผู้บริหาร และครูมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรีนักการภารโรงมีคุณวุฒิทางการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 อายุราชการเฉลี่ยของบุคลากรในสถานศึกษาประมาณ 18.75 ปี

#### 3.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร

โรงเรียนวัดศรีภวังค์ มีเนื้อที่ 5 ไร่เศษ มีอาคารเรียน 2 หลังเป็นแบบกรมสามัญ 017 (ดัดแปลง) 1 หลัง และแบบ สปช. 104/26 1 หลัง เป็นอาคารไม้ มีห้องเรียนรวม 8 ห้อง ใช้เป็นห้องระดับชั้นอนุบาล 2 ห้อง ระดับประถมศึกษา 6 ห้อง มีห้องพิเศษใช้เป็นห้องปฏิบัติการวิทยาศาสตร์ 1 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ มีคอมพิวเตอร์สำหรับการเรียนจำนวน 8 เครื่อง และห้องปฏิบัติการทางภาษา 1 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง ห้องพยาบาลขนาดเล็ก 1 ห้อง ห้องพัสดุและห้องผู้บริหาร 1 ห้อง ห้องส้วมแบบ สปช. 603/29 จำนวน 4 ที่นั่ง 1 หลัง สนามกีฬา 1 สนาม และเครื่องถ่ายเอกสาร 1 เครื่อง

#### 3.2.3 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนวัดศรีภวังค์ ตั้งอยู่ในชุมชนชนบท มีประชากรในเขตพื้นที่บริการประมาณ 600 คนส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธและประกอบอาชีพ ทำนา เลี้ยงสัตว์ ค้าขายและรับจ้างทั่วไป มีรายได้ต่อหัวประมาณ 72,000 บาทต่อปี ลักษณะของชุมชนอยู่ในเขตเทศบาล พื้นที่โดยรอบเป็นที่ราบลุ่ม ฤดูน้ำหลากน้ำจะท่วมขังทุกปี ในชุมชนมีวัดศรีภวังค์ องค์การบริหารส่วนตำบลทับน้ำและสถานีอนามัยเป็นแหล่งเรียนรู้ในท้องถิ่น ชุมชนรอบนอกของสถานศึกษามีบ้านเรือนจำนวนน้อยมาก ประชากรส่วนใหญ่ยังมีความเชื่อเรื่องการทรงเจ้าเข้าผี มีประชากรบางส่วนไม่รับฟังความคิดเห็นของคนรุ่นใหม่เท่าที่ควร

#### 3.2.4 จุดเด่นของโรงเรียน

จากการสำรวจข้อมูลในรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2547 ของสถานศึกษาการสังเกต และการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน พบจุดเด่นของสถานศึกษาดังนี้

1. โครงสร้างของระบบบริหารจัดการในสถานศึกษา มีความชัดเจนครอบคลุมภารกิจของโรงเรียน
2. มีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นความสำคัญของผู้เรียนเป็นหลัก
3. บุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคีต่อกัน สามารถประสานงานและร่วมมือกับชุมชนได้เป็นอย่างดี
4. มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาการศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจในคุณภาพของสถานศึกษาในภาพรวม 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ด้านอาคารสถานที่และอุปกรณ์และด้านกำกับตรวจสอบติดตามผล
5. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการบริหารจัดการ โรงเรียนอย่างจริงจังและมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการโรงเรียนเป็นอย่างมาก
6. โรงเรียนวัดศรีภวังค์เป็นโรงเรียนที่รักษาระเบียบประเพณีและวัฒนธรรมในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี เช่น ประเพณีกวนข้าวทิพย์ การเทศน์มหาชาติ การแข่งขันเรือพาย เป็นต้น

### 3.2.5 จุดที่ควรได้รับการพัฒนาของโรงเรียน

จากการสำรวจข้อมูล ในรายงานพัฒนาคุณภาพการศึกษา ปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียน การสังเกตและการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบจุดที่ควรได้รับการพัฒนา ดังนี้

1. ควรส่งเสริมการบูรณาการการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ และต่อเนื่อง
2. ควรส่งเสริมให้บุคลากรภายในโรงเรียน เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้ และนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
3. ด้านการกำกับติดตามการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในโรงเรียน สถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียน ควรมีการปรับปรุงและนิเทศติดตามให้เป็นไปตามนโยบายของโรงเรียนอย่างจริงจัง
4. ควรพัฒนาผู้เรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในสาระการเรียนรู้ที่มีผลการเรียนรู้ต่ำ เช่น กลุ่มสาระคณิตศาสตร์และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ เป็นต้น
5. ควรปรับปรุงสภาพอาคารเรียนที่เป็นอาคารไม้ให้มั่นคงแข็งแรง ทาสีห้องเรียนให้สวยงาม และจัดสภาพแวดล้อมภายในห้องเรียนให้เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ให้มากขึ้น
6. ควรพัฒนาผู้เรียนให้รอบรู้ด้านวิชาการ และมีความรู้พื้นฐานด้านวิชาชีพควบคู่กันไป
7. ควรมีแผนงานในการพัฒนาบริเวณโรงเรียนที่มีน้ำท่วมขังในช่วงฤดูฝน และฤดูน้ำหลากอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดเป็นแผนงานหลักของโรงเรียน

### 3.2.6 ผลการประเมินคุณภาพ

โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนภายใต้ข้อจำกัดเกี่ยวกับบุคลากรงบประมาณนโยบายการบริหาร ซึ่งมีผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติเป็นเกณฑ์ในการพัฒนาเปรียบเทียบกับโรงเรียนอื่น ๆ ผลการประเมินคุณภาพ ดังตาราง 2

ตาราง 2 คะแนนเฉลี่ย สาระการเรียนรู้ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 6 โรงเรียนวัดศรีภวังค์ปีการศึกษา 2547

สาระการเรียนรู้ (วิชา)	ระดับชั้น	จำนวนผู้เรียน (คน)	คะแนนเฉลี่ยร้อยละ	ประเมินผล		
				ปรับปรุง	พอใช้	ดี
ภาษาไทย	ป.3	8	52.50	0.00	100.00	0.00
คณิตศาสตร์	ป.3	8	39.17	12.50	87.50	0.00
วิทยาศาสตร์	ป.3	8	40.83	0.00	100.00	0.00
ภาษาไทย	ป.6	20	49.25	30.00	40.00	30.00
คณิตศาสตร์	ป.6	20	49.38	25.00	55.00	20.00
วิทยาศาสตร์	ป.6	20	44.25	15.00	80.00	5.00
ภาษาอังกฤษ	ป.6	20	45.63	10.00	80.00	10.00

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 (2549 : ออนไลน์)

จากตาราง 2 ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติในชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ปีการศึกษา 2547 พบว่า คะแนนเฉลี่ยในสาระการเรียนรู้ภาษาไทย สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ และสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ในระดับต่ำทั้งชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 และผลการประเมินในภาพรวมอยู่ในระดับพอใช้เมื่อพิจารณาเป็นรายวิชาพบว่า วิชาภาษาไทยของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในระดับพอใช้ วิชาคณิตศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ วิชาวิทยาศาสตร์ของชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้ ส่วนวิชาภาษาอังกฤษของชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลการประเมินอยู่ในระดับพอใช้

### 3.3 โรงเรียนวัดลาดตระโฮง

#### 3.3.1 ข้อมูลทั่วไป

โรงเรียนวัดลาดตระโฮงเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 2 ตั้งอยู่ที่หมู่ 5 ตำบลวัดขม อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา 13160 หมายเลขโทรศัพท์ของผู้บริหาร 0-1236-5785 วิสัยทัศน์ของโรงเรียนวัดลาดตระโฮง “ภายในปี การศึกษา 2548 ผู้เรียนในโรงเรียนวัดลาดตระโฮง ต้องอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็น เน้นคอมพิวเตอร์ เลิศเลอภาษาอังกฤษ พิชิตความซื่อสัตย์ มีคุณสมบัติด้านประหยัด จักภูมิทัศน์ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ ครู มีการพัฒนาด้านเทคโนโลยี มีชุมชนเป็น ส่วนร่วม หลอมรวมทักษะชีวิต โรงเรียนวิถีพุทธ เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์” โรงเรียนวัดลาดตระโฮง จัดการศึกษา 2 ระดับคือ ระดับอนุบาล 2 ห้อง ระดับ ประถมศึกษา 6ห้อง แบ่งเป็นชั้นอนุบาล 1 และชั้นอนุบาล 2 ชั้นละ 1 ห้อง และชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ชั้นละ 1 ห้อง มีผู้เรียนรวม 80 คน เป็นผู้เรียนที่มีภาวะโภชนาการต่ำ 7 คน มีที่มีความบกพร่องมาเรียนร่วม 3 คน ผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ 22 คน บุคลากร ประกอบด้วยผู้บริหารหญิง 1 คน ครูชาย 2 คน ครูหญิง 3 คน และ นักการภารโรงชาย 1 คน ผู้บริหาร และครูมีวุฒิทางการศึกษาระดับปริญญาตรี และมีผู้สอนที่มีวุฒิทางการศึกษาดำกว่าระดับ ปริญญาตรี 2 คน บุคลากรในโรงเรียนมีอายุราชการเฉลี่ย 28.5 ปี

#### 3.3.2 ข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากร

โรงเรียนวัดลาดตระโฮง มีเนื้อที่ประมาณ 5 ไร่ อาคารเรียน 2 หลัง เป็นอาคารไม้ได้ดูสูง มีห้องเรียน 10 ห้อง ห้องคอมพิวเตอร์ 1 ห้อง มีคอมพิวเตอร์จำนวน 5 เครื่อง ห้องดนตรีนาฏศิลป์ 1 ห้อง ห้องพยาบาล 1 ห้อง ห้องสมุด 1 ห้อง ห้องน้ำห้องส้วม 1 หลัง สนามกีฬา 2 สนาม โทรศัพท์ 1 เครื่อง มีแหล่งเรียนรู้ที่สำคัญในชุมชน ได้แก่ บ่อเลี้ยงปลา นิล ร้านซ่อมจักรยาน หัตถกรรมจักสาน แหล่งปลูกพืชสมุนไพรและแหล่งทำขนมไทยท้องถิ่น

#### 3.3.3 ข้อมูลเกี่ยวกับชุมชน

โรงเรียนวัดลาดตระโฮง เป็นโรงเรียนในชุมชนขนาดเล็ก มีประชากรประมาณ 312 คน นับถือศาสนาพุทธเป็นส่วนใหญ่ สภาพพื้นที่โดยรอบเป็นที่ราบลุ่ม ช่วงฤดูน้ำหลากและฤดูฝน น้ำ จะท่วมขังทุกปี ประชากรในชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพรับจ้างและการทำนา จบการศึกษา ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีรายได้ต่อหัวประมาณ 30,000 บาทต่อปี ประชากรส่วนใหญ่จะมีฐานะยากจนและขาดโอกาสในการศึกษาต่อ หลังจากจบการศึกษาภาค บังคับจะออกมาประกอบอาชีพรับจ้างและทำนา บุคลากรในโรงเรียนจึงมีความคุ้นเคยและร่วม ช่วยเหลือกิจกรรมกับทางวัดอยู่เสมอ โรงเรียนจึงได้รับความไว้วางใจจากชุมชนและวัดลาดตระโฮง เป็นอย่างดีและได้รับความร่วมมือทั้งด้านแรงงานและงบประมาณตาม โอกาสอันสมควร

### 3.3.4 จุดเด่นของโรงเรียน

จากการศึกษาข้อมูลในรายงานคุณภาพการศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2547 ของโรงเรียน การสังเกตและการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียนพบจุดเด่นดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียนมีความสามัคคี มีความมุ่งมั่น ในการปฏิบัติงานเพื่อบุคลากรของชุมชน จนเป็นที่ยอมรับของชุมชน และได้รับการสนับสนุน จากท่านเจ้าอาวาสวัดลาดระโห่ง องค์การบริหารส่วนตำบลวัดดอยมและชุมชนเป็นอย่างดี เช่น ให้การสนับสนุนงบประมาณในการทำสื่อการเรียน ต่อเติมอาคารเรียน ให้การสนับสนุนด้านแรงงานและด้านภูมิปัญญาท้องถิ่นให้กับผู้เรียนในโรงเรียนด้วย
2. โรงเรียนมีนโยบายและจัดแบ่งหมวดหมู่หนังสือในห้องสมุดระบบคิววี สามารถหยิบใช้ได้ง่าย สภาพแวดล้อมในห้องสมุดเอื้อต่อการศึกษา ค้นคว้าหาความรู้เป็นอย่างมาก
3. ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาโรงเรียนและผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และได้รับการคัดเลือกให้เป็นบุคคลต้นแบบการปฏิรูปการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และโรงเรียนได้รับรางวัลรองชนะเลิศด้านสิ่งแวดล้อม จาก บริษัท ฮอนด้า ประเทศไทย
4. บุคลากรในโรงเรียน ปฏิบัติงานตามนโยบายของโรงเรียน มีความมุ่งมั่นเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป และได้รับรางวัลครูดีในดวงใจและด้านการปฏิบัติหน้าที่ในการดูแลช่วยเหลือผู้เรียนดีเด่น ในปีการศึกษา 2547 และปีการศึกษา 2548 จากสมาคมผู้บริหารสถานศึกษา
5. ผู้เรียนมีความสามารถพิเศษทางด้านกีฬาบอลเลย์บอลชายและวอลเลย์บอลหญิง ได้รับรางวัลชนะเลิศ 3 ปีการศึกษาติดต่อกัน
6. นักการภารโรงมีใจรักในอาชีพ มีความมานะอดทน ขยันขันแข็ง และช่วยดูแลให้ผู้เรียนช่วยรักษาความสะอาดของห้องเรียนและบริเวณโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

### 3.3.5 จุดที่ควรได้รับการพัฒนาของโรงเรียน

จากการสำรวจข้อมูลในรายงานคุณภาพการศึกษา (Self Assessment Report : SAR) ปีการศึกษา 2547 ของสถานศึกษา การสังเกตและการสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน พบข้อมูลที่เป็นจุดที่ควรพัฒนาดังนี้

1. โรงเรียนควรมีนโยบายให้ผู้สอนปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้เรียนให้หลากหลายมากยิ่งขึ้น เช่น การให้ผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำสื่อการเรียนรู้อะไรก็ได้และเลือกแหล่งเรียนรู้ตามความสามารถ ความถนัดของผู้เรียนแต่ละคน

2. ควรส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนที่มีความบกพร่องและผู้เรียนที่ต้องการความช่วยเหลือเป็นพิเศษอย่างใกล้ชิดและติดตามอย่างต่อเนื่อง เมื่อผู้เรียนจบการศึกษาแล้ว ถ้าศึกษาต่อควรมีระบบส่งต่อข้อมูลเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ต่อเนื่อง

3. ควรปรับปรุงโรงอาหารชั่วคราวใต้อาคารเรียนให้มีแสงสว่างพอเหมาะ อากาศถ่ายเทได้สะดวก มีโต๊ะนั่งรับประทานอาหารสำหรับผู้เรียนให้เพียงพอ และจัดสภาพแวดล้อมให้ผู้เรียนเกิดความตื่นตัวในการเรียนรู้ระหว่างที่อยู่ในโรงเรียนให้มากขึ้น

4. ควรปรับสภาพพื้นที่ราบลุ่มบริเวณหน้าอาคารเรียนและปลูกต้นไม้ให้มีร่มเงาเกิดความร่วมมือกันเพื่อใช้เป็นที่นั่งพักผ่อนสำหรับผู้เรียน

5. ควรส่งเสริมให้ผู้สอนที่มีคุณวุฒิทางการศึกษาที่ไม่ตรงกับสาระในการจัดการเรียนรู้ได้มีโอกาสหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องตามโอกาสอันสมควร

### 3.3.6 ผลการประเมินคุณภาพ

การประเมินคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน โรงเรียนได้พัฒนาผู้เรียนโดยใช้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นเกณฑ์ นักเรียนต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น ร้อยละ 3 แสดงได้ ดังตาราง 3

ตาราง 3 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนวัดลาดตระโห่งปีการศึกษา 2547

สาระการเรียนรู้ (วิชา)	ระดับชั้น	จำนวน ผู้เรียน (คน)	ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน				
			ระดับ 4	ระดับ 3	ระดับ 2	ระดับ 1	ระดับ 0
ภาษาไทย	ป.3	7	-	5	2	-	-
คณิตศาสตร์	ป.3	7	-	4	3	-	-
ภาษาอังกฤษ	ป.3	7	-	-	7	-	-
ภาษาไทย	ป.6	11	1	9	1	-	-
คณิตศาสตร์	ป.6	11	-	3	8	-	-
ภาษาอังกฤษ	ป.6	11	-	2	9	-	-

ที่มา : โรงเรียนวัดลาดตระโห่ง (2547 : 7, 8, 14)

จากตาราง 3 พบว่า โรงเรียน แบ่งระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับ 0,1,2, 3, 4 และในกลุ่มสาระการเรียนรู้หลัก เช่น สาระการเรียนรู้ภาษาไทย สาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ สาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศ นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับ 2 และ 3 มีเพียงวิชาเดียว คือ วิชาภาษาไทย ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 1 คน เท่านั้น จากนักเรียน 11 คน ที่อยู่ในระดับ 4

จากการศึกษาบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 3 แห่ง โรงเรียนมีบริบทที่คล้ายกัน มีเนื้อที่ประมาณ 5 ไร่ มีอาคารเรียน 2 หลัง จัดการศึกษา 2 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา และระดับประถมศึกษา ตั้งแต่ชั้นอนุบาล ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีนักเรียน 80-88 คน มีผู้บริหาร 1 คน มีครูผู้สอน 5-6 คน บุคลากรไม่เพียงพอต้องรวมชั้นเรียน 2 ชั้นให้อยู่ในห้องเดียวกัน ทำให้ครูผู้สอนเกิดความยุ่งยากในการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลการเรียนซึ่งต้องดำเนินการควบคู่กัน ไป ครูผู้สอนประเมินผลการเรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่กัน ไปและต้องประเมินผลการเรียน 8 กลุ่มสาระ ประเมินกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ประเมินการอ่านคิดวิเคราะห์และเขียนประเมินคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ ประเมินผลผู้เรียน 2 ระดับชั้นในเวลาเดียวกัน ในขณะเดียวกัน ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาระดับชาติของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และปีที่ 6 ปีการศึกษา 2547 อยู่ในระดับดีเฉลี่ยร้อยละ 9-23 ซึ่งน้อยมาก ทางด้านเศรษฐกิจประชากรส่วนใหญ่มีฐานะยากจนมีรายได้เฉลี่ย 2,000 6,000 บาท/เดือน ผู้ปกครองที่มีฐานะดีมีความพร้อมก็นำบุตรหลาน ไปศึกษาต่อในโรงเรียนที่มีขนาดใหญ่กว่า ในเชิงนโยบายโรงเรียนได้พยายามพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยบริหารโรงเรียน แบบมีส่วนร่วม นำชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จากบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นปัญหาหนึ่ง ที่โรงเรียนต้องพัฒนาให้มีคุณภาพ เพราะถ้าโรงเรียนมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน ผู้เกี่ยวข้องดำเนินงานตามแนวทางที่กำหนด ผู้บริหารมีการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่องนำผลการพัฒนาบุคลากร มาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนของครู และนำผลที่ได้มาตัดสินผลการเรียนเทียบกับ มาตรฐานการเรียนรู้ตามที่หลักสูตรกำหนดโรงเรียนก็จะสามารถผลิตผู้เรียนให้มีคุณภาพได้

#### 4. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR) เป็นวิธีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเปลี่ยนแปลงชุมชนอย่างยั่งยืน ที่มีอิทธิพลมากกว่าการบังคับหรือการทำตามคำสั่ง พัฒนามาจากการวิจัยทางการศึกษาและการวิจัยทางสังคม วิธีการวิจัย ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม การให้ผลสะท้อนกลับ การคืนอำนาจให้กับชุมชนและความเป็นอิสระ ในการพัฒนา



สถานการณ์ทางสังคมให้ดีขึ้น (Seymour-Rolls and Hughes. 2000 : Online) หรืออีกแนวคิดหนึ่งที่ว่า การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกิจกรรมทางสังคมที่ใช้ทรัพยากรของสังคมในการศึกษาจึงเป็นสมบัติของสังคม ซึ่งกระทำโดยมีความมุ่งหมายที่จะรับใช้สังคม ด้วยเหตุนี้จึงควรคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่สังคมจะได้รับ โดยเฉพาะสังคมที่เป็นหน่วยของการศึกษาวิจัยนั้น ๆ

#### 4.1 ความหมายของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นเทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานขององค์กร หน่วยงาน หรือชุมชนตามแนวทางที่บุคคลผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งได้แก่บุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ เข้ามาร่วมในกิจกรรมการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่เริ่มต้นจนถึงสิ้นสุดกระบวนการวิจัย ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการดังนี้

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ซึ่งเปิดกว้าง ด้วยวิธีการกระทำของชุมชนอย่างรอบคอบ เป็นการตอบสนองโอกาสที่ดี การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการวิเคราะห์ วิจัย การให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการรายงานผลการทำกิจกรรมและผลการพัฒนาจากการกระทำทางสังคม โรบินส์ (Robin. 1989 : Online)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชน เข้ามาร่วมศึกษาปัญหาโดยกระทำร่วมกันกับนักวิจัย ผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการเสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัย เป็นการเริ่มต้นของผู้คนที่อยู่กับปัญหาค้นหาปัญหาที่ตนเองมีอยู่ร่วมกับนักวิชาการ จึงเป็นกระบวนการที่ผู้คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำการที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกันในการวิจัยไวท์ (Whyte. 1991 : 20)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทางประชาธิปไตยอย่างหนึ่ง ที่บุคคลจำนวนหนึ่งนำความรู้ที่ได้จากการศึกษาวิจัยและการลงมือกระทำด้วยตนเองมาปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงสังคมของตน (พันธุ์ทิพย์ รามสูต. 2540 : 31)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการที่น่าจะสะท้อนความจริงที่มีความแตกต่างหลากหลาย ซับซ้อน โดยไม่มีรูปแบบตายตัว ไม่มีสูตรสำเร็จ แต่ต้องมีวิธีที่เปิดกว้าง ยืดหยุ่น และความลงตัวอยู่ที่สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เป็นวิธีการที่กระทำร่วมกันโดยนักวิจัย /นักพัฒนาและผู้ปฏิบัติ ผสมผสานทฤษฎีและแนวคิดที่ต่างกันของนักวิจัยและนักพัฒนาให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติของผู้ที่ปฏิบัติหรือผู้ดำเนินงาน (ชาวบ้าน) ที่เริ่มจากผู้คนที่รอบรู้เกี่ยวกับวิถีชีวิตของพวกเขาเป็นประสบการณ์ที่มีคุณค่าต่อการพัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติ เป็นวิธีการที่มีอยู่แล้วในมือของพวกเขาที่จะนำมาพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าได้ (สิทธิณัฐ ประพุทธนิตินสาร. 2546 : 39)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง การวิจัยเพื่อการพัฒนาที่รวมการวิจัยอย่างมีส่วนร่วม (Participatory research) กับการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) เข้าด้วยกัน และเป็นเครื่องมือในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน โดยคณะนักวิจัย ชุมชน และแกนนำชาวบ้าน มีส่วนร่วมในกระบวนการวิจัยทุกขั้นตอน ตั้งแต่การศึกษาชุมชน การวิเคราะห์ปัญหา การหาแนวทางในการแก้ปัญหา ตลอดจนการดำเนินงานและติดตามประเมินผล เพื่อให้ผลการวิจัยนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในการพัฒนา (ชอบ เข้มกลัด และโกวิทย์ พวงงาม, 2547 : 3-4)

สรุป การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หมายถึง กระบวนการทางประชาธิปไตยอย่างหนึ่งที่สะท้อนความจริง ไม่มีรูปแบบตายตัวในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนแต่ต้องมีวิธีการเปิดกว้าง และความลงตัวอยู่ที่สถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางสังคม โดยการกระทำร่วมกันของนักวิจัย นักพัฒนา และผู้ปฏิบัติในการวิจัยทุกขั้นตอน ให้สอดคล้องกับเงื่อนไขที่เป็นไปได้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติ เพื่อให้ผลการวิจัยนำไปสู่การปฏิบัติได้จริงในการพัฒนา

#### 4.2 หลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยจะเป็นไปตามจุดมุ่งหมายผู้มีส่วนร่วมในการวิจัยควรเข้าใจหลักการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมซึ่งมีหลักการสำคัญ 3 ประการ คือ (สิทธิณัฐ ประพุทธนิตินสาร, 2546 : 39-42)

1. การมีส่วนร่วมของประชาชนเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา และแสวงหองค์ความรู้ ตั้งแต่การคิด การวางแผน การปฏิบัติตามแผน การประเมินผลและการได้ประโยชน์ การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมต้องมีทั้งวิธีคิดและแนวปฏิบัติที่ละเอียดอ่อน มีความยืดหยุ่น
2. จำเป็นต้องมีการกระทำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ซึ่งต่างจากการวิจัยทั่วไป การวิจัยมีการเชื่อมต่อระหว่างองค์ความรู้กับปฏิบัติการ เป็นกระบวนการเรียนรู้ของคนที่ต้องการ แก้ปัญหา หรือต้องการพัฒนาแบบคิดไปทำไป และสร้างศักยภาพให้กับคนที่อยู่กับปัญหา
3. เป็นกระบวนการเรียนรู้จากการทบทวนวรรณกรรม เป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของทั้ง 3 ฝ่าย คือ นักวิจัย นักพัฒนาและผู้ปฏิบัติหรือผู้อยู่กับปัญหา ผ่านการวิเคราะห์ปัญหาการวางแผนการปฏิบัติการ และการติดตามผล เป้าหมายหลักอยู่ที่ “ขีดความสามารถในการเรียนรู้และแก้ปัญหา” ของผู้อยู่กับปัญหา

#### 4.3 ขั้นตอนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นการแสวงหาแนวทางแก้ปัญหาในการศึกษาชุมชนเน้นการศึกษาปัญหาเพื่อวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์ทรัพยากรในท้องถิ่น มาช่วยในการแก้ปัญหาการทำวิจัยต้องมีการเตรียมชุมชนให้มีความพร้อมในการวิจัยผู้วิจัยต้องสร้างสัมพันธภาพ

ที่ดี ซึ่ง จะส่งผลให้ได้ข้อมูลในการคัดเลือกชุมชนและเตรียมทีมวิจัยให้พร้อมในการทำวิจัยร่วมกัน ในการวิจัยครั้งนี้ใช้การวิจัยประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ (ทิวาร์กซ์ เสรีภาพ. 2546 : ออนไลน์)

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการ เมื่อทั้ง 3 ฝ่าย คือ นักวิจัย นักพัฒนา และผู้ปฏิบัติ สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกันแล้ว ร่วมกันศึกษา วิเคราะห์ปัญหา และสาเหตุปัญหาในชุมชนกำหนดทางเลือกในการพัฒนา หรือ แก้ปัญหา ตามความจำเป็นก่อนหลังของสภาพ ความรีบด่วนและทรัพยากรที่มีอยู่

ขั้นตอนที่ 2 วางแผน จัดทำแผนหรือโครงการให้เป็นระบบ ข้อมูล ความคิดเห็นจากชุมชนเป็นระยะ ๆ เพื่อประกอบการวางแผนอย่างรัดกุม เช่น ความเชื่อของชาวบ้านในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในชุมชน นักวิจัยมีส่วนด้านข้อมูลทางวิชาการและแนวทางแก้ปัญหา

ขั้นตอนที่ 3 ทดลองปฏิบัติตามแผน ทดลองนำแผนที่จัดทำไปทดลองใช้แก้ปัญหาชุมชน อาจเป็นฝ่ายปฏิบัติตามแนวทางที่นักพัฒนาจัดขึ้น นักวิจัยเป็นฝ่ายกำหนดแบบแผนหรือรูปแบบการวิจัยขณะทดลองมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อประเมินปรับเปลี่ยนแผนให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผล เมื่อทดลองเสร็จสิ้นตามระยะเวลา ผู้มีส่วนร่วม ร่วมกันวิเคราะห์ ประเมินภาพสรุปของการดำเนินงาน บุคลากร งบประมาณ ระยะเวลา วัสดุอุปกรณ์ ความพึงพอใจ

#### 4.4 เทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยผู้วิจัยควรเตรียมตัวในเรื่องของเทคนิคและเครื่องมือที่จะใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล วิธีที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี การสังเกต การสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่ม การระดมสมอง ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม

การสังเกต หมายถึง การเฝ้าดูสิ่งที่เกิดขึ้นหรือปรากฏขึ้นอย่างเอาใจใส่และกำหนดไว้ อย่างมีระเบียบวิธี เพื่อวิเคราะห์หรือหาความสัมพันธ์ของสิ่งที่เกิดขึ้นกับสิ่งอื่น (สุภางค์ จันทวานิช. 2542 : 45)

การสัมภาษณ์ หมายถึง วิธีการศึกษาค้นคว้าที่ใช้กันทั่วไป เป็นรูปแบบของปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ถามกับผู้ตอบภายใต้กฎเกณฑ์มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูล ลักษณะสำคัญของการสัมภาษณ์ คือ มีความยืดหยุ่น ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสอธิบายขยายความหรือซักถามเพิ่มเติม ติดต่อกัน เพื่อให้ผู้ตอบเข้าใจจุดประสงค์ของผู้สัมภาษณ์ ทั้งยังสามารถเปลี่ยนสถานการณ์หรือหาทางวกกลับ เมื่อผู้พูดตอบไม่ตรงคำถาม และสามารถสังเกตพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้ตอบได้ ผู้สัมภาษณ์มีโอกาสสังเกตสีหน้าท่าทาง ความรู้สึกปฏิกิริยาที่ซ่อนเร้นไว้ในใจที่แสดงออกมาในขณะที่พูดและไม่พูด (สุภางค์ จันทวานิช. 2542 : 74-75)

การสนทนากลุ่ม หมายถึง การสนทนากันระหว่างผู้วิจัยกับกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่สามารถตอบประเด็นคำถามที่ผู้วิจัยสนใจศึกษาได้ดีที่สุด สามารถตอบประเด็นได้อย่างเป็นเหตุเป็นผล กลุ่มมีขนาด 7-8 คน เป็นกลุ่มที่มีลักษณะการตอบได้ได้ดีที่สุด การดำเนินการผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการ กำหนดประเด็นที่จะสนทนา ตั้งคำถาม ให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อให้การสนทนาดำเนินไปอย่างราบรื่นอยู่ในกรอบของการวิจัย และเตรียมทีมงานสนทนาซึ่งประกอบด้วยผู้จัดบันทึก 1 คนผู้บันทึกเทป 1 คนใช้เวลาในการสนทนาไม่เกิน 3 ชั่วโมง(วาริ เกิดคำ. 2542 : 173-182 ; Ferguson. 1998 : 199-203 ; Monette, Sullivan and Dejong. 1998 : 184-186)

การระดมสมอง (Brain storming) หมายถึง วิธีแสวงหาความคิดจากคนหลาย ๆ คนเพื่อหาสาเหตุและวิธีการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้อง เหมาะสม ต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้มากที่สุด ภายในเวลาจำกัดจำนวนสมาชิกที่ร่วมระดมสมองจะมีประสิทธิภาพมากที่สุดควรอยู่ระหว่าง 4 ถึง 9 คน จุดเน้นของการระดมสมอง ทุกคนมีเสรีภาพในการในการที่จะแสดงความคิดเห็น ความคิดเห็นขณะที่กำลังระดมสมองต้องไม่ถูกประเมิน ห้ามวิพากษ์วิจารณ์ หรือ แสดงความคิดเห็นหักล้าง เน้นปริมาณความคิดเห็นมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เน้นการสร้างความคิดโดยเชื่อมโยงความคิดของเพื่อนในกลุ่มแล้วเพิ่มเติมขยายเป็นความคิดใหม่ของตนเอง การเตรียมการต้องกำหนดเป้าหมายให้กระชับ เฉพาะเจาะจง กำหนดกลุ่มจำนวนสมาชิก มีใครบ้าง ใครทำหน้าที่เขียนความคิดและนำแผ่นการ์ดไปติดต่องให้มองเห็นให้ชัดเจนกำหนดเวลาต้องเหมาะสม เวลาจะช่วยสร้างความคิดค้นในการเร่งทำงานอย่างเต็มที่ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. 2549 : ออนไลน์ ; ประสิทธิ์ เขียวศรี. 2544 : ออนไลน์)

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สุวรรณ นิลวงษ์ (2547 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า การปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้านของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านปรากฏว่าอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการมากที่สุดรองลงมาคือด้านการวางแผน และด้านการประเมินผลตามลำดับ ส่วนด้านการดำเนินการตามแผน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่า การปฏิบัติ

ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ขั้นตอน และกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมไม่แตกต่างกัน

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 5 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ค้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงานกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการให้การเรียนรู้ด้วยตนเองและใช้เทคนิควิธีการพัฒนาการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงานการศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนาออกนั้นมีการจัดการพัฒนาออกเวลาทำงาน มีกิจกรรมที่ชัดเจน เช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษาและการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขั้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการจัดให้มีการติดตามผล และรายงานการประเมินผล ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน ขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบและยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

พิเชษฐ์ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากแยกเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาโดยการสอนไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรม และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดของโรงเรียน พบว่าโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยสอนไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับโรงเรียนขนาดกลางมีความต้องการในการพัฒนาโดย

กระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ด้านการส่งไปศึกษาต่อ และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ

สมพร เศวีวัลลภ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การปฐมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการตามที่กำหนดไว้ ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในการดำเนินการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

จำเริญ ชูช่วยสุวรรณ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง การปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบการปฐมนิเทศ การศึกษาต่อและการศึกษาดูงาน การเขียนตำราและบทความทางวิชาการ การอบรม ประชุมและสัมมนา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

งามจิตร อ่อนมิ่ง (2536 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหาร-ครู อาจารย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การดูงานนอกสถานที่ การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหาร และครู-อาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่มีปัญหาได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การ

ฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการการสับเปลี่ยนหน้าที่และการศึกษาคุณงานนอกสถานที่

จากผลการวิจัยในประเทศสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน โดยเริ่มจาก การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตาม ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดงบประมาณและขาดการติดตามผลอย่างเป็นระบบและควรนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาต่อไป

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

คลาร์ก (Clark, 1997 : 2726-A) ศึกษาทางเลือกวิธีการจัดการอบรมส่งเสริมครูประจำการ โดยการสอบถามจากครูใหญ่โรงเรียน โอคลาโฮมา พบว่า วิธีการฝึกอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้น วัตถุประสงค์และขอบเขตจะต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม โดยแนะนำการวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการควรเริ่มต้นจากความต้องการของครู วิธีการฝึกอบรมที่จะจัดส่งเสริมให้กับครูประจำการจะต้องกำหนดเป้าหมายเฉพาะ และมีการวางแผนประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

บัทเลอร์ (Butler, 1991 : 1739-A) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคลด้านการรับสมัครการคัดเลือกครูในรัฐเซาท์ คาโรไลนา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทหน้าที่การบริหารงานบุคคล โดยศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ด้านการรับสมัครและคัดเลือกครูของผู้บริหารโรงเรียน รวม 4 ด้านคือ

ความถี่ของการปฏิบัติหน้าที่ ความรู้ความชำนาญในหน้าที่ การยอมรับ ความสำคัญของหน้าที่ และความต้องการฝึกอบรม ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติ การศึกษาและประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน การยอมรับความชำนาญในหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่าง ผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติ การศึกษาและประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน การยอมรับความสำคัญของหน้าที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติ การศึกษาและประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน ความต้องการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระหว่างผู้บริหารที่มีเพศ เชื้อชาติ การศึกษาและประสบการณ์การบริหารแตกต่างกัน

สโตน (Stone, 1911 : 1977-A) ได้สำรวจความสัมพันธ์ของโครงการพัฒนาบุคลากรและค่าตอบแทนกับการประเมินผล การปฏิบัติงานของครูประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่าตัวแปรต้นต่าง ๆ ของครู ได้แก่ อายุ ประสบการณ์การเป็นครู การฝึกอบรม การได้รับค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับ ผลการประเมินการปฏิบัติงานของครูจำนวน 347 คน ที่เลือกมาเป็นกลุ่มตัวอย่างหรือไม่ ในการวิเคราะห์คะแนนประเมินได้แบ่งครูออกเป็นกลุ่มที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการ

ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการสอน และการประเมินผลการปฏิบัติงานกับกลุ่มที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมตามโครงการดังกล่าว โดยแยกกลุ่มครูที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 ด้วย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า คะแนนเฉลี่ยของการประเมินผลการปฏิบัติงานของกลุ่มที่ได้รับค่าตอบแทนเป็นปีที่ 5 และปีที่ 6 แต่โดยทั่วไป ถ้าไม่คำนึงถึงการฝึกอบรมครูที่ได้รับค่าตอบแทนจะมีผลการประเมินสูงกว่าครูที่ไม่ได้รับค่าตอบแทน ข้อค้นพบนี้แสดงให้เห็นว่า การมองประโยชน์จากค่าตอบแทนอาจทำให้ครูตั้งใจทำงานและพัฒนาการสอนให้ดีขึ้น

พอล (Paul. 1987 : 46) ศึกษาเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพบุคคลที่คณะวิทยาลัยเจ้สวีเคราะห์ผลการเรียนรู้ โดยมีวิทยาลัยเข้าร่วมทั้งสิ้น 19 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า

1. การปฏิบัติที่ทำกันมากในวิทยาลัยคือ การทัศนศึกษา การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน การเยี่ยมชมสถาบันอื่นและการปฐมนิเทศ
2. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษา การร่วมประชุมนอกสถาบันการทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานและกิจกรรมการฝึกอบรม
3. เหตุผลที่ไม่ประเมินผลเพราะไม่มีเวลาและวิธีการที่เชื่อมั่น
4. วิธีการประเมินมี 3 แบบ คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน
5. ประเมินโดยหัวหน้าทั่วไปหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารและคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงและไม่เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกและผู้บริหาร

วอร์เรน (Waren. 1974 : 3561-A) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 5-9 จากทุนของสหรัฐอเมริกาพบว่า การพัฒนาบุคลากรครูประจำการนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคลเพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป
3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผน เสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาคด้วย
7. ควรมีการจัดประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้



#### 8. ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

จากผลการวิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรต้องเริ่มจากความต้องการของตนเองโดยผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ สนับสนุนอย่างจริงจังและต้องจัดทำแผนพัฒนาอย่างต่อเนื่องมีการติดตามผลและนำผลที่ได้มาปรับปรุงพัฒนาใช้ต่อไป

#### 6. สรุปแนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้วิจัยได้นำแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการหลายท่านมาสังเคราะห์และบูรณาการร่วมกับชุดฝึกอบรมการบริหารบุคคลสำหรับข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและการศึกษาสภาพบริบท สภาพปัญหาและความต้องการแนวทางการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาขนาดเล็ก สรุปและกำหนดเป็นกรอบแนวคิดแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสถานศึกษาขนาดเล็ก มีกระบวนการ 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1). การหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2). การวางแผนการพัฒนาบุคลากร 3). การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4). การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร