



การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



โดย
นางสาวภัทธิตา ไสยมณี

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญามหาบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แผนก ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2561
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

PERSONNEL DEVELOPMENT AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL
UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9



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

58252383 : การบริหารการศึกษา แผน ก แบบ ก 2 ระดับปริญญาโท

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากร/ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

นางสาว ภัททิยา โสมภีร์: การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุดา เตียเจริญ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ ดีไซมอน (Desimone) และเกี่ยวกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ มาร์ควอร์ท (Marquardt) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเพิ่มอำนาจของบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตในการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้
3. การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

58252383 : Major (EDUCATIONAL ADMINISTRATION)

Keyword : PERSONNEL DEVELOPMENT/ LEARNING ORGANIZATION

MISS PATTIYA SOMAPEE : PERSONNEL DEVELOPMENT AND LEARNING ORGANIZATION OF SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 9
THESIS ADVISOR : ASSISTANT PROFESSOR SAISUDA TIACHAROEN, Ph.D.

The purposes of this research were determine 1) the personnel development of school under the secondary educational service area office 9 2) the learning organization of school under the secondary educational service area office 9 3) the relationship between the personnel development and the learning organization of school under the secondary educational service area office 9. The sample used in this research were 56 schools under the secondary educational service area office 9. The respondents in each school consisted of school administrator or school vice administrator or acting vice administrator and teachers, totally 112 respondents. The research instrument was a questionnaire concerning personnel development based on Randy L. Desimone Theory and learning organization based on Michel J. Marquardt Theory. The statistics used to analyze the data were frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and Pearson's product-moment correlation coefficient.

The finding of the research were as follow:

1. The personnel development of school under the secondary educational service area office 9 was at high level. When considering each aspect were at high level; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean: personnel development performance, personnel development evaluation, personnel development design and personnel development needs assessment.

2. The learning organization of school under the secondary educational service area office 9 was at high level. When considering each aspect were at high level; ranking from the highest to the lowest arithmetic mean: people empowerment, organization transformation, learning dynamics, technology application and knowledge management.

3. The relationship between the personnel development and the learning organization of school under the secondary educational service area office 9 at .01 level of significance.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี เพราะได้รับความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สายสุตา เตียเจริญ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพพล เจนอักษร และรองศาสตราจารย์ ดร.ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย รวมทั้งผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วังถนอมศักดิ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร.จตุรงค์ อินทรรุ่ง ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้ถูกต้องและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูง

ขอกราบขอบพระคุณ ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า ดร.ปวีศา บุญรอด ดร.จรงค์ ศรีทิพย์ ดร.ฐาปณี พวงงาม และ ดร.รุ่งชิวา สุขศรี ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย สำหรับการทำให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ ให้คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณเจ้าของหนังสือ วารสาร เอกสาร และวิทยานิพนธ์ทุกเล่มที่ช่วยให้วิทยานิพนธ์นี้มีความสมบูรณ์ ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ชาวบริหาร การศึกษาทุกคนที่ให้คำแนะนำและให้กำลังใจตลอดมา

ขอขอบพระคุณผู้บริหาร รองผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานแทนผู้บริหาร และครูของโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่ให้ความร่วมมืออย่างดียิ่งในการเก็บข้อมูลการวิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยสามารถดำเนินการวิจัย จนสำเร็จลุล่วงด้วยดี

คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแต่พระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์ที่คอยอบรมสั่งสอน แนะนำ ให้การสนับสนุนและให้กำลังใจอย่างดียิ่งเสมอมา

ภัททิยา โสมภีร์

สารบัญ

| | หน้า |
|-------------------------------------|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ง |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | จ |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ฉ |
| สารบัญ..... | ช |
| สารบัญตาราง..... | ฅ |
| สารบัญภาพ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 2 |
| ปัญหาการวิจัย..... | 8 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 12 |
| ข้อคำถามของการวิจัย..... | 12 |
| สมมติฐานของการวิจัย..... | 12 |
| ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย..... | 13 |
| ขอบเขตของการวิจัย..... | 17 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ..... | 18 |
| บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง..... | 19 |
| การพัฒนาคุศลากร..... | 20 |
| ความหมายของการพัฒนาคุศลากร..... | 20 |
| ความสำคัญของการพัฒนาคุศลากร..... | 23 |
| แนวคิดของการพัฒนาคุศลากร..... | 26 |
| กระบวนการพัฒนาคุศลากร..... | 32 |

| | |
|---|-----|
| รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร..... | 44 |
| ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร | 54 |
| การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 57 |
| ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 57 |
| องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ | 59 |
| ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 65 |
| ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 71 |
| ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 74 |
| บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้..... | 76 |
| ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9..... | 81 |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 86 |
| งานวิจัยภายในประเทศ..... | 86 |
| งานวิจัยต่างประเทศ..... | 94 |
| สรุป..... | 97 |
| บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย..... | 98 |
| ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย..... | 98 |
| ระเบียบวิธีวิจัย | 99 |
| แผนแบบการวิจัย..... | 99 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย | 99 |
| ผู้ให้ข้อมูล..... | 100 |
| ตัวแปรที่ศึกษา | 100 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 102 |
| การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ | 103 |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 104 |

| | |
|--|-----|
| การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 104 |
| สถิติที่ใช้ในการวิจัย | 104 |
| สรุป | 106 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล..... | 107 |
| ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | 107 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 | 109 |
| ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9..... | 116 |
| ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่ง การ เรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 | 123 |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ | 125 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 126 |
| การอภิปรายผล | 127 |
| ข้อเสนอแนะ..... | 134 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัย..... | 135 |
| ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป..... | 136 |
| รายการอ้างอิง | 136 |
| ภาคผนวก..... | 143 |
| ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย และรายนามผู้เชี่ยวชาญ... 144 | |
| ภาคผนวก ข ค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือวิจัย..... | 147 |
| ภาคผนวก ค หนังสือหน่วยงานของทดลองเครื่องมือ และรายชื่อโรงเรียนขอทดลองเครื่องมือ 154 | |
| ภาคผนวก ง ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ..... | 157 |
| ภาคผนวก จ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และรายชื่อโรงเรียนกลุ่ม ตัวอย่าง | 161 |

ภาคผนวก ฉ แบบสอบถามเพื่อการวิจัย..... 166

ประวัติผู้เขียน..... 177



สารบัญตาราง

หน้า

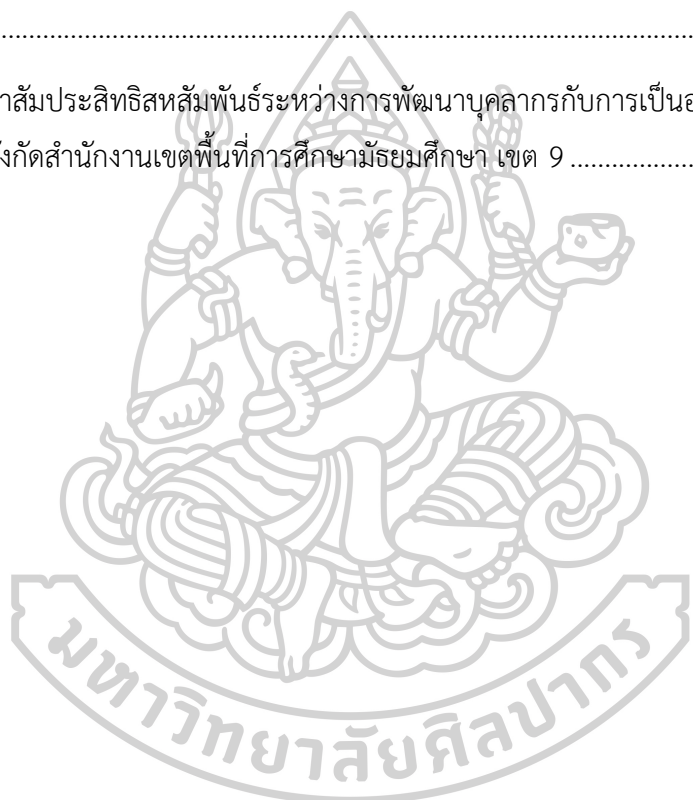
| | |
|--|-----|
| ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารและครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกเป็นจังหวัด..... | 83 |
| ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามจังหวัด..... | 100 |
| ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม..... | 108 |
| ตารางที่ 4 ระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 | 110 |
| ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินความต้องการ ในการพัฒนา บุคลากร (X_1)..... | 111 |
| ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2) | 113 |
| ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3)..... | 114 |
| ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) | 115 |
| ตารางที่ 9 ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 | 117 |
| ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)..... | 118 |
| ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร (Y_2) | 119 |

ตารางที่ 12 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y₃)
..... 120

ตารางที่ 13 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการจัดการความรู้ (Y₄)..... 121

ตารางที่ 14 คำขวัญเฉลิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y₅)
..... 122

ตารางที่ 15 คำสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 123



สารบัญภาพ

| | หน้า |
|--|------|
| แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย | 16 |
| แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย | 17 |
| แผนภูมิที่ 3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ | 41 |
| แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์..... | 49 |
| แผนภูมิที่ 5 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งความรู้..... | 61 |



บทที่ 1

บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงใกล้ชิดกันมากขึ้น การแข่งขันทางเศรษฐกิจจะเข้มข้นมากขึ้น สังคมโลกจะมีความเชื่อมโยงกันมากขึ้นเป็นสภาพไร้พรมแดน การพัฒนาเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและจะกระทบกับชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ขณะที่ประเทศไทยมีข้อจำกัดของปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์เกือบทุกด้าน และจะเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาที่ชัดเจนขึ้น ช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นับเป็นจังหวะที่ท้าทายอย่างมากที่ประเทศไทยจะต้องปรับตัวขนานใหญ่ โดยจะต้องเร่งพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา และนวัตกรรมให้เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการพัฒนาในทุกด้านเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศไทยท่ามกลางการแข่งขันในโลกที่รุนแรงมากขึ้น แต่ประเทศไทยมีข้อจำกัดหลายด้าน ทั้งในเรื่ององค์ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ สังคมมีความเหลื่อมล้ำสูง ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญสำหรับการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นที่ตระหนักร่วมกันในทุกภาคส่วนว่าการพัฒนาประเทศไทยไปสู่การเป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนในระยะยาวได้นั้น ประเทศต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน ได้แก่ เพิ่มการลงทุนเพื่อการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ซึ่งต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการเร่งยกระดับทักษะฝีมือแรงงานกลุ่มที่กำลังจะเข้าสู่ตลาดแรงงาน และกลุ่มที่อยู่ในตลาดแรงงานในปัจจุบันให้สอดคล้องกับสาขาการผลิตและบริการเป้าหมาย และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี รวมทั้งการพัฒนาคนในภาพรวมให้เป็นคนที่สมบูรณ์ในทุกช่วงวัยที่สามารถบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เป็นสภาพแวดล้อมในการดำเนินชีวิตได้อย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทุนมนุษย์จากการยกระดับคุณภาพการศึกษา การเรียนรู้ พัฒนาทักษะ และการยกระดับบริการสาธารณสุขให้ทั่วถึงในทุกพื้นที่ พร้อมทั้งต้องส่งเสริมบทบาทสถาบันทางสังคมในการกล่อมเกล่า สร้างคนดี มีวินัย มีค่านิยมที่ดี และมีความรับผิดชอบต่อสังคม¹

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564," เข้าถึงเมื่อ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.

การเตรียมความพร้อมด้านกำลังคนและการเสริมสร้างศักยภาพของประชากรในทุกช่วงวัย นั้น มีการมุ่งเน้นให้มีการพัฒนาคนในทุกมิติและในทุกช่วงวัยให้เป็นทุนมนุษย์ที่มีศักยภาพสูง ภายใต้เงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ได้แก่ คุณภาพคนยังมีปัญหาในทุกช่วงวัยและส่งผลกระทบต่อเนื่องกันตลอดช่วงชีวิต ตั้งแต่พัฒนาการไม่สมวัยในเด็กปฐมวัย ผลลัพธ์ทางการศึกษาของเด็กวัยเรียนค่อนข้างต่ำ แรงงานมีปัญหาทั้งในเรื่องความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ไม่ตรงกับความต้องการของตลาดงาน เป็นต้น ดังนั้น จึงมีการกำหนดจุดเน้นในการพัฒนาคนและการศึกษา ได้แก่ การพัฒนาเด็กปฐมวัยให้มีสุขภาพกายและสุขภาพใจที่ดี มีทักษะทางสมอง ทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิตและทักษะสังคม เพื่อให้เติบโตอย่างมีคุณภาพ การพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของคน มุ่งเน้นการพัฒนาทักษะที่เหมาะสมในแต่ละช่วงวัยเพื่อวางรากฐานให้เป็นคนมีคุณภาพในอนาคต การพัฒนาทักษะให้มีความสอดคล้องกับตลาดแรงงานและทักษะที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิตในศตวรรษที่ 21 ของคนในแต่ละช่วงวัยตามความเหมาะสม เช่น เด็กวัยเรียนและวัยรุ่นพัฒนาทักษะการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการพัฒนาให้มีความพร้อมในการต่อยอดพัฒนาทักษะในทุกด้าน มีทักษะการทำงานและการใช้ชีวิตที่พร้อมเข้าสู่ตลาดงาน วัยแรงงานเน้นการสร้างความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพที่สอดคล้องกับตลาดงานทั้งทักษะขั้นพื้นฐาน ทักษะเฉพาะในวิชาชีพ การเตรียมความพร้อมของกำลังคนในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในทุกกระดับและยกระดับการเรียนรู้ โดยเน้นการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ปรับระบบการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศในสาขาวิชาที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และพัฒนาระบบทวิภาคีหรือสหกิจศึกษาให้เอื้อต่อการเตรียมคนที่มีทักษะให้พร้อมเข้าสู่ตลาดแรงงาน นอกจากนี้ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างปัจจัยแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิตทั้งสื่อการเรียนรู้และแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย²

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันสังคมไทยมีศักยภาพและระดับคุณภาพชีวิตหลายด้านต่ำกว่าเป้าหมายและไม่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมบนฐานความรู้ ปัญหาสำคัญ เช่น การศึกษาและการเรียนรู้ของคนไทยยังมีปัญหาเชิงคุณภาพ ประกอบกับการขาดการฝึกทักษะที่แปลงความรู้

² สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

สู่ทักษะที่เพียงพอ จึงส่งผลให้วัยแรงงานมีผลิตภาพการผลิตต่ำ เนื่องจากข้อจำกัดที่สำคัญของการศึกษาไทย ทั้งในเรื่องปัญหาหลักสูตรและระบบการเรียนการสอนที่เน้นการท่องจำทำให้ขาดความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและครูที่มีคุณภาพยังกระจายไม่ทั่วถึง โดยเฉพาะในพื้นที่ห่างไกล ขณะเดียวกันคนไทยส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยการใช้อินเทอร์เน็ตของคนไทย แม้ว่าจะสูงเพิ่มเป็น 26 ล้านคน แต่เป็นการใช้เพื่อการหาความรู้เพียงร้อยละ 31.7 ส่วนอัตราส่วนการอ่านหนังสือพบว่าอยู่ที่ร้อยละ 81.8 โดยเฉลี่ยอ่านเพียงวันละ 37 นาที นอกจากนี้แหล่งเรียนรู้ส่วนใหญ่ยังไม่ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นเพียงแหล่งความรู้ เช่น พิพิธภัณฑ์สถานแห่งชาติ อุทยานประวัติศาสตร์ ห้องสมุดประชาชนจังหวัด/อำเภอ อุทยาน/ศูนย์วิทยาศาสตร์ เป็นต้น

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสารอย่างรวดเร็วเป็นสิ่งที่จะนำสังคมไทยไปสู่สังคมดิจิทัลมากขึ้น เป็นความท้าทายต่อการจัดการเรียนการสอนและกระบวนการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่ต้องปรับให้อยู่บนฐานของนวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัล รวมทั้งเอื้อต่อคนทุกกลุ่มให้สามารถเข้าถึงสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย ไม่จำกัดเวลา และสถานที่ เพื่อให้มีกระบวนการเรียนรู้ดังกล่าวจึงได้มีแนวทางในการพัฒนาด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัยและนวัตกรรมต่างๆ เพื่อยกระดับคุณภาพสังคมและการดำรงชีวิตของประชาชน ส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้และทักษะสูง เช่น ส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยการผลิตบุคลากรสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีคุณภาพและสอดคล้องกับความต้องการโดยเฉพาะในสาขา STEM (วิทยาศาสตร์ (Science : S) (เทคโนโลยี (Technology : T) (วิศวกรรมศาสตร์ (Engineering : E) และคณิตศาสตร์ (Mathematics : M)) พัฒนาระบบการเรียนการสอน กำลังคนและครูวิทยาศาสตร์ที่มีคุณภาพ โดยอาศัยความร่วมมือของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน ที่มีการส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และพัฒนาความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม นอกจากนี้ยังมีแนวคิดในการพัฒนาที่ต้องมีการวางรากฐานในการพัฒนาคนให้มีทักษะความรู้ความสามารถปรับตัวเท่าทันการเปลี่ยนแปลงรอบตัวที่รวดเร็ว ร่วมกันพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีคุณภาพสูง อีกทั้งยังเป็นทุนทางสังคมสำคัญในการขับเคลื่อนพัฒนาประเทศ³

การที่จะพัฒนาประเทศไทยไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน ให้เกิดในอนาคตนั้น จะต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างทุนของประเทศที่มีอยู่ในเข้มแข็ง และมีพลังเพียงพอในการขับเคลื่อน

³ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564**, เข้าถึงเมื่อ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422

กระบวนการการพัฒนาทั้งในระยะกลางและระยะยาว โดยเฉพาะ “การพัฒนาคน” โดยการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช มาประยุกต์ใช้ทั้งในเชิงระบบและโครงสร้างของสังคมไทยให้มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งในด้านการศึกษานั้นมีการพัฒนาคุณภาพครู โดยปรับหลักสูตรการผลิตครูให้อิงสมรรถนะ มีจิตวิญญาณ ความเป็นครู ให้เป็นผู้แนะนำ รวมทั้งศึกษาแนวทางการกำหนด “สมรรถนะครูระดับชาติ” ที่จะนำไปสู่การออกแบบวิชาชีพครูทั้งระบบ ตั้งแต่หลักสูตรการผลิตครูใหม่ การพัฒนาครูประจำการ การประเมินวิทยฐานะทางวิชาชีพ การส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของครู⁴

ในแต่ละองค์กรนั้นมีคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะสถานศึกษาที่มุ่งเน้นเรื่องของการพัฒนาความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะต่างๆ แก่ผู้เรียน บุคลากร รวมไปถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของแต่ละบุคคล เป็นทุนและทรัพย์สินที่มีค่ายิ่งขององค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการตระหนักเพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยสิ่งสำคัญคือการพัฒนาบุคลากรที่เป็นกระบวนการสร้างเสริมบุคลากรให้สามารถนำศักยภาพที่มีมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติของบุคลากรที่มีผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จขององค์กรและสถานศึกษาล้วนเป็นผลมาจากการทำงานของบุคลากรทั้งสิ้น ดังนั้นจึงควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ มีสมรรถภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคม และเทคโนโลยีไปอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้การพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญขององค์กรและสถานศึกษา จะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา อีกทั้งเกิดประโยชน์ต่อบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ นอกจากนี้ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ที่ได้มีการกำหนดความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ในมาตรา 52 ความว่า “ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มี

⁴ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, **แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับ**

ความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง” มาตรา 56 ความว่า “การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคลให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งโดยภาพรวมของหมวด 7 นี้ สรุปได้ว่า ให้มีกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับ ประสานให้มี ความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง⁵

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาองค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมักจะมีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร⁶ แรงผลักดันสำคัญที่จะเปลี่ยนแปลงไปในศตวรรษที่ 21 อันจะส่งผลให้การเรียนรู้แบบทั่วทั้งองค์การเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ การปรับเปลี่ยนในโลกแห่งการทำงานองค์กร ปลูกฝังความรู้และการเรียนรู้ได้กลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญขององค์กร โดยองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้และการจัดการความรู้ เพื่อให้กระบวนการทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุประสิทธิผลขององค์กร⁷ โดยองค์กรที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกอย่างย่อมสามารถสร้างและใช้ความรู้ได้เอง เมื่อองค์กรต้องปะทะกับสภาพแวดล้อมต่างๆ แล้วก็จะมีการดูดซับเอาสารสนเทศเข้ามาแปลงเป็นความรู้ ทั้งต้องอาศัยการประสานประสานระหว่างประสบการณ์ ค่านิยม และกฎเกณฑ์ภายในของตนเอง สิ่งที่น่าสนใจประการหนึ่งคือการสร้างเครือข่ายภายในองค์กร เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งนอกจากจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานแล้ว ยังเป็นการสร้างความรู้ใหม่ขึ้นภายในองค์กร⁸

⁵ วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555), 54-55.

⁶ สมชาติ กิจจรรยง, **องค์กรดี บุคลากรเด่น เน้นวิธีการหลากหลาย** (กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์, 2555), 27.

⁷ เจษฎา นกน้อย และคณะ, **นันทาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้** (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 19-21.

⁸ โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์ พรูแซค, **การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน**, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศน์ (กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2542), 85-107.

ลักษณะขององค์กรที่มีการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา มีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ในการจัดการองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงในลักษณะการแข่งขันได้นั้นจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)⁹ ถึงแม้ว่าแนวความคิดในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นเรื่องที่ไม่ใหม่แล้ว แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่ได้รับความสนใจและนำมาประยุกต์ใช้ให้เข้ากับหลายองค์กร ซึ่งองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ต้องมีขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งต้องเชื่อมกระบวนการเหล่านั้นกับความรู้ที่ได้รับและสมรรถภาพที่ได้รับการพัฒนา หรืออาจกล่าวได้ว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความรู้ความชำนาญในเรื่องของการสร้างสรรค์ การค้นคว้า และการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงมีความรู้ความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม เพื่อให้เหมาะสมกับความรู้และความเข้าใจลึกซึ้งที่เกิดขึ้นใหม่¹⁰

องค์กรของภาครัฐและภาคเอกชนของประเทศไทยต่างก็มีนโยบายที่จะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยมีการกำหนดพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 มาตราที่ 11 ที่ว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการให้มีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข่าวสาร และสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน” แต่มีเพียงองค์กรส่วนน้อยเท่านั้นที่จะเข้าใจถึงความหมายและวิธีการเข้าสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง โดยองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีลักษณะเป็นพลวัต มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการพัฒนาด้านต่างๆ คล้ายมีชีวิต เป็นองค์กรที่ทำงาน ผลิตผลงานไปพร้อมๆ กับเกิดการเรียนรู้ สังสมความรู้และสร้างความรู้ใหม่ที่ได้จากประสบการณ์ในการทำงาน องค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถที่จะสร้างนวัตกรรมที่เกิดจากความคิดของคนในองค์กร และร่วมมือกับหน่วยงานวิชาการหรือองค์กรการเรียนรู้อื่นๆ เพื่อสร้างคนให้มีความรู้ เพื่อนำพาองค์กรสู่ความมั่นคงและพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรจะก้าวสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ องค์กรจำเป็นจะต้องมีวิธีการจัดการความรู้ภายในองค์กรให้เป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีการเรียนรู้ได้จริงและต่อเนื่อง การจัดการความรู้มีความซับซ้อนมากกว่าการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรมในห้องเรียน เพราะเป็น

⁹ ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต (กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน, 2550), 34-38.

¹⁰ อนันต์ชัย คงจันทร์, การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557), 183-84.

กระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ อีกทั้งกระบวนการจัดการความรู้ควรจะเกิดในลักษณะที่เป็นคู่ขนานกับงานปกติหรือโครงสร้างหลักขององค์กร กระบวนการจัดการความรู้จะเกิดขึ้นในองค์กรได้นั้น องค์กรจำเป็นต้องมีผู้นำเพื่อกำหนดกิจกรรมต่างๆ ของกระบวนการจัดการความรู้ เพื่อสร้างพันธะสังคมในกลุ่มสมาชิกให้ทำงานเป็นทีม บทบาทของผู้นำจะเป็นผู้มีความสามารถในการสร้างเสริมกิจกรรมให้เกิดความร่วมมือกัน สร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกเพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ และสร้างเครือข่ายให้เชื่อมโยงกิจกรรมหลักขององค์กร โดยมีการนำระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศมาเป็นตัวช่วยในการสนับสนุน เพื่อเชื่อมโยงบุคคลที่มีจุดหมายเดียวกันที่ต้องการจะแลกเปลี่ยนความรู้ หรือนำเทคโนโลยีมาช่วยในการค้นหาสืบค้นความรู้จากแหล่งความรู้ภายนอก เนื่องจากความรู้ที่มีความเป็นนามธรรมสูง มีความซับซ้อน เพื่อให้การติดต่อสื่อสารเกิดประสิทธิผล จะต้องมีความสมดุลระหว่างความเป็นนามธรรมและรูปธรรม และเนื่องจากสมาชิกในองค์กรอาจมาจากพื้นที่แตกต่างกัน การที่จะทำให้การติดต่อสื่อสารในกิจกรรมการจัดการความรู้มีคุณภาพสูง องค์กรควรสร้างพื้นฐานในรูปแบบการสื่อสาร สร้างภาษาหรือสัญลักษณ์ให้เป็นที่เข้าใจร่วมกัน เพื่อเป็นสื่อสำหรับการติดต่อและการประสานการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกเข้าใจในบทบาทของการจัดการความรู้ ทั้งนี้ องค์กรจะเป็นองค์กรการเรียนรู้ที่แท้จริงจะต้องให้ความสำคัญกับความต้องการเรียนรู้ของคนเป็นอันดับแรก ซึ่งการที่จะพัฒนากระบวนการเรียนรู้จำเป็นต้องอาศัยนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจว่าการเรียนรู้นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร เข้าใจหลักปฏิบัติและสามารถตัดสินใจเลือกกิจกรรมการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และเนื่องจากพนักงานในองค์กรมีความสามารถ มีประสบการณ์ และวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะเรียนรู้แตกต่างกัน ดังนั้น การจัดการกิจกรรมการเรียนรู้จะต้องจัดขึ้นอย่างตั้งใจที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและตอบสนองวัตถุประสงค์ของผู้เรียน¹¹

องค์กรแห่งการเรียนรู้จะสร้างขึ้นได้นั้นจะต้องมีความสมดุลระหว่างความต้องการในการพัฒนาของบุคคลและขององค์กร ด้วยแนวปฏิบัติของทั้งสองด้านอย่างบูรณาการกัน ซึ่งองค์กรจะต้องมีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในทุกๆ ด้านโดยคำนึงถึงความต้องการทางสังคม จิตใจ และสถานะเศรษฐกิจ ทั้งนี้การปลูกฝังให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ขององค์กรก็มีส่วนทำให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศขององค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมการมุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้บุคลากรในองค์กรนั้นปราศจากความมุ่งมั่นขาดจิตสำนึกในพันธกิจ รวมทั้งขาด

¹¹ เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, นานาทรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553), 125-28.

ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ซึ่งพลังและกำลังใจเหล่านี้มีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาบุคลากรและองค์การสู่ความเป็นเลิศ ในแต่ละองค์การมักมีบุคลากรเข้ามาและลาออกไปอยู่ตลอดเวลา หากองค์การได้มีการสูญเสียความรู้ที่มีคุณค่าไปด้วย องค์การนั้นก็เลยไม่สามารถอยู่รอดได้ ทั้งนี้องค์การส่วนใหญ่ยังขาดความสามารถในการจัดการความรู้ ซึ่งมีความแตกต่างจากการจัดการด้านงบประมาณหรืออาคารสถานที่ อีกทั้งยังไม่สามารถกำหนดขอบเขตของความรู้ที่แน่นอนได้ โดยสิ่งที่จะเข้ามามีบทบาทสำคัญในการจัดการความรู้ คือ เทคโนโลยี ที่ช่วยเป็นเครื่องมือในการจัดการเรียนรู้ให้บุคลากร ทั้งนี้องค์การจะต้องมีการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการในการใช้เทคโนโลยีหรือการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์การ กับความต้องการอิสระและอำนาจในการพัฒนาตนเองของบุคลากร เนื่องจากความต้องการของทั้งสองฝ่ายต่างก็มีความจำเป็นและมีเหตุผล¹²

ปัญหาการวิจัย

ตามที่รัฐบาลมีภารกิจหลักในการขับเคลื่อนประเทศไทยแลนด์ 4.0 เพื่อยกระดับประเทศไทยสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ด้วยการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจ ไปสู่การขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม รวมถึงการเร่งพัฒนาบุคลากรภาครัฐให้มีความพร้อมในด้านทักษะดิจิทัล ซึ่งเป็นการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล อีกทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการนำไปประยุกต์ใช้ในรูปแบบการบริหารจัดการของภาครัฐ การนำไปเป็นเครื่องมือในการขยายขอบเขตการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของประเทศไทย ซึ่งนับเป็นหัวใจสำคัญในการที่จะพัฒนาสังคมไทยให้ก้าวสู่สังคมโลกดิจิทัลเทียบเคียงกับอารยประเทศทั่วโลก อีกทั้งเป็นการที่จะทำให้คนไทยสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การพัฒนาอาชีพ และส่งเสริมคุณภาพชีวิต ตลอดจนสภาพแวดล้อมให้รองรับกับความเจริญด้านอิเล็กทรอนิกส์ ภายใต้การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของกระแสโลกและเพื่อเตรียมพร้อมต่อการก้าวเข้าสู่ยุคไทยแลนด์ 4.0¹³ ทำให้หลายหน่วยงานได้มีการกำหนดแผนปฏิบัติงานและโครงการที่ตอบสนองนโยบายเหล่านี้ โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกเพื่อจัดทำแผนพัฒนาการศึกษา พบว่ายังมีจุดอ่อน คือ ระบบการพัฒนาเส้นทางความก้าวหน้าในสายวิชาชีพครูไม่สัมพันธ์กับคุณภาพผู้เรียน

¹² ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท, การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้, แปลโดย กานต์สุดา มาฆะศิริรานนท์ (กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557), 100-343.

¹³ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "โครงการพัฒนารูปแบบครบวงจร," สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, สืบค้นจาก <https://www.arit.co.th/obec/index>.

และทักษะกระบวนการจัดการเรียนการสอนของครูยังไม่ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 ส่วนในด้านของโอกาส คือ รัฐบาลได้มีนโยบายทางด้านการศึกษาที่มุ่งสร้างโอกาสทางการศึกษายกระดับคุณภาพการศึกษา นโยบายเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลส่งเสริมการเชื่อมโยงเครือข่าย และการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การบริการ และการเรียนรู้สู่สังคมแห่งปัญญา การเปิดประชาคมสังคมวัฒนธรรมอาเซียน ทำให้ครู บุคลากรทางการศึกษามีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเครือข่ายระหว่างประเทศเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น นโยบายขับเคลื่อนการบริหารราชการด้วยกลไกพระราชรัฐ เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วมพัฒนาคุณภาพการศึกษา อีกทั้งยังมีจุดเน้นของการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ มุ่งยกระดับคุณภาพมาตรฐานการประกอบวิชาชีพครู พัฒนาสมรรถนะและความก้าวหน้าตามเส้นทางวิชาชีพให้กับครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ¹⁴

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นองค์กรที่มีบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาและขับเคลื่อนนโยบายทางการศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีวิสัยทัศน์คือเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มุ่งสร้างคุณภาพตามมาตรฐานระดับสากล มีเป้าประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร โดยจัดให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะสู่มืออาชีพอย่างต่อเนื่อง สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามมาตรฐานเหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและมีเครือข่ายทางวิชาการในการยกระดับคุณภาพครู¹⁵ โดยทางสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 ได้มีนโยบายในการพัฒนาครูที่ชัดเจน มีการส่งเสริม สนับสนุนให้ครูได้รับการพัฒนาการจัดการเรียนการสอน เช่น กระบวนการ PLC (Professional Learning Community) “ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ” ศึกษาศึกษา โดยมีการสร้างเครือข่ายเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพทางการศึกษามัธยมศึกษา จังหวัดนครปฐมและจังหวัดสุพรรณบุรี การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยยึดภารกิจและพื้นที่ปฏิบัติงานเป็นฐานด้วยระบบออนไลน์ (Teacher and Educational Personnel Enhancement Based on Mission and Educational Areas as Major: TEPE Online) ที่มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้พัฒนาตนเองตามความสนใจ เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วมี

¹⁴ สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน, "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน," เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/node/81701>.

¹⁵ งานข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนโยบายและแผน, "ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปี การศึกษา 2560," (2560).เข้าถึงเมื่อ 17 พฤศจิกายน 2560, เข้าถึงได้จาก [http://www.mathayom9.go.th/webspm9 /data/in fo_sesao9.pdf](http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/in fo_sesao9.pdf)

การนำความรู้ไปใช้กับการเรียนการสอน พัฒนางานในหน้าที่ตามความต้องการ เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถและนำมาพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ¹⁶

จากรายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560 ของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การดำเนินการตามนโยบายพัฒนาครูดังกล่าว ยังคงพบปัญหาคือ นโยบายในการพัฒนาครูเป็นนโยบายเร่งด่วน มีระยะเวลาในการดำเนินการกระชั้นชิด รูปแบบของ การพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของการพัฒนา ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและ ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร อีกทั้งนโยบายในการพัฒนาบุคลากรยังขาดความชัดเจนใน การปฏิบัติ มีความคลุมเครือ ระบบในการพัฒนายังไม่สมบูรณ์ เกิดปัญหาในทางปฏิบัติจำนวนมาก ซึ่ง ทำให้เกิดปัญหาขึ้นในขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ขาดกระบวนการในการจัดการความรู้ อีกทั้งนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในลักษณะการปฏิบัติตามคำสั่งของหน่วยงานต้นสังกัด ไม่มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้อำนาจในการตัดสินใจ และไม่มีการเปิดโอกาสให้บุคลากรและผู้มีส่วน เกี่ยวข้องได้แสดงความคิดเห็น ที่ไม่ทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน¹⁷

อีกทั้งบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้รับการ พัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพให้มีความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนหรือ การปฏิบัติหน้าที่อื่นภายในโรงเรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ ได้แก่ การพัฒนาการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ด้วยกระบวนการ PLC ที่นำไปใช้ในการพัฒนา คุณภาพการศึกษาที่มีปัจจัยสำคัญที่สุดในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คือ ครู มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้อง 2 ส่วน ได้แก่คุณภาพของตัวครู และคุณภาพของการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การพัฒนาสมรรถนะและ ศักยภาพการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรทางการศึกษาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning and development) ที่เป็นการสร้างโอกาสให้บุคลากรได้มีโอกาส แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ สร้างขวัญ และกำลังใจในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้มีการส่งเสริมให้ผู้บริหารมีความเป็นผู้นำทางการศึกษาโดย ส่งเสริมให้มีการปรับรูปแบบการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

¹⁶ กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, "รายงานผล การดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560," เข้าถึงเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/report60.pdf>.

¹⁷ กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, รายงานผล การดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560, เข้าถึงเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/report60.pdf>

ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนาคุณภาพการทำงาน รวมทั้งปรับบทบาท สร้างเครือข่าย การเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา¹⁸ ซึ่งการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาดังที่ กล่าวมาเป็นการดำเนินการด้วยวิธีการหลากหลายวิธีที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างเครือข่ายเพื่อ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีการใช้เครือข่ายเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสารภายในโรงเรียน เพื่อ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้เป็นองค์ประกอบหนึ่งขององค์การ แห่งการเรียนรู้ ที่เป็นแนวทางการบริหารจัดการให้โรงเรียนสามารถเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มี การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยการสร้างฐานความรู้ให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ ร่วมกัน รวมทั้งมีการจัดการความรู้นั้นอย่างเป็นระบบ มีแหล่งข้อมูลสารสนเทศที่นำเทคโนโลยีมาใช้ในการ เชื่อมโยงการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นแสดงให้เห็นว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 นั้นยังคงมีลักษณะบางประการที่ยังไม่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรม วิสัยทัศน์ และบรรยากาศของโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ให้ ความสำคัญต่อการเรียนรู้ร่วมกัน การลดบทบาทความเป็นผู้นำเป็นผู้ร่วมงาน โดยการสนับสนุนให้ บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องได้ทำงานร่วมกัน และการจัดการความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานของ โรงเรียนอย่างเป็นระบบพร้อมที่จะนำมาถ่ายทอดให้เกิดประโยชน์ต่อไป

ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการ เรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เนื่องจากการพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาเป็นการดำเนินการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจาก การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยีและนวัตกรรม ที่มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นทุกวัน เมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาแล้วโรงเรียนก็มีการพัฒนา ความสามารถและศักยภาพควบคู่กันไป ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้สร้างสรรค์ให้เกิดความรู้ในโรงเรียน ผ่านการพูดคุย สร้าง เครือข่ายในการแลกเปลี่ยนความรู้ เพื่อให้เกิดบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ โดยมีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อสร้างให้โรงเรียนมีคุณภาพ พร้อมเผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

¹⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561, เข้าถึงเมื่อ 21 มกราคม 2562, เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/detail/show_information.php?uid=1858&tb=showinformation

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อทราบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
2. เพื่อทราบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
3. เพื่อทราบความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามสำหรับการวิจัยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด
3. การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กันหรือไม่

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานทางการวิจัยไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับปานกลาง
3. การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีความสัมพันธ์กัน

ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้นำแนวคิดเชิงระบบ (Systems approach) ของ ลูเนนเบิร์กและออร์สไตน์ (Lunenburg and Ornstein) ที่ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนเป็นองค์การหนึ่งในระบบสังคมที่มีลักษณะเป็นระบบเปิด เนื่องจากมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ระบบการบริหารโรงเรียน (System of School Administration) จะมีลักษณะเป็นการจัดการเชิงระบบ โดยพื้นฐานขององค์การทางการศึกษามี 5 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า (Input) ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ ทรัพยากรทางกายภาพ และข้อมูลต่างๆ 2) กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation process) ได้แก่ การดำเนินการภายในองค์กรและระบบของการจัดการดำเนินงาน 3) ปัจจัยนำออกหรือผลผลิต (Output) ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ความพึงพอใจของชุมชน ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ และผลของการจัดการศึกษา 4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) คือ ข้อเสนอแนะที่เกี่ยวกับปัจจัยนำออกหรือกระบวนการขององค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกปัจจัยนำเข้าในการบริหารงานในรอบต่อไป ข้อเสนอแนะอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงกระบวนการเปลี่ยนแปลงและผลผลิตในอนาคต และ 5) สภาพแวดล้อม (Environment) ได้แก่ สภาพแวดล้อมขององค์กรรวมไปถึงพลังของสังคม การเมือง การปกครองและเศรษฐกิจที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ¹⁹

การพัฒนาบุคลากรก็นับได้ว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมาย มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เช่น แคสเตเตอร์ ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การวางแผน (Planning) 2) การบริหารโดยคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (Organize) 3) การปฏิบัติตามแผน (Operation) 4) การประเมินผล (Evaluation)²⁰ ดีไซมอน กล่าวไว้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร²¹ เมธี ปิรันธนา

¹⁹ Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein, **Educational Administration: Concepts and Practices, 6th Ed.** (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

²⁰ William B. Castetter, **The Personnel Function in Educational Administration** (New York Macmillan Publishing Co., Inc., 1976), 181.

²¹ Randy L. Desimone and Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development** (United States of America Harcourt College Publishers, 2002), 23-24.

นนท์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทำได้ด้วยการจัดระบบกระบวนการ 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน 2) จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ 3) กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนา 4) เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด 5) ดำเนินการพัฒนาบุคลากร 6) ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร²² ชูชัย สมितिไกร กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร 3) คัดเลือกและออกแบบโครงการ 4) สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล 5) ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร²³ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา 2) การสร้างทักษะและความรู้ 3) การประยุกต์ใช้และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน²⁴ จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) การวางแผนพัฒนาบุคลากร 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร 4) การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร²⁵ โชติชวัล พุกิจกาญจน์ กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การประเมินความสำคัญ 2) การวิเคราะห์งาน 3) การวางแผนการพัฒนา 4) การเขียนโครงการพัฒนา 5) การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจการดำเนินการ 6) การประเมินผล²⁶

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ เช่น เซ็นเก ได้กำหนดองค์ประกอบสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 5 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศส่วนบุคคล 2) โลกทัศน์ของบุคลากร 3) วิสัยทัศน์ที่ทุกคนมีส่วนร่วม 4) การเรียนรู้

²² เมธี ปิรันธนานนท์, "การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา," ม.ป.ท. (2523): 152-65.

²³ ชูชัย สมितिไกร, **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร** (กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544), 64.

²⁴ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง** (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2549).

²⁵ จอมพงศ์ มงคลวนิช, **การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา**, vol. พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 113-47.

²⁶ โชติชวัล พุกิจกาญจน์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development** (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 61-69.

เป็นทีม 5) การคิดอย่างเป็นระบบ²⁷ เพดเลอร์ ได้ให้แนวคิดที่ว่า องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) 2) ด้านการมองภายในองค์การ (Looking In) 3) ด้านโครงสร้าง (Structure) 4) ด้านการมองภายนอก (Looking Out) 5) ด้านโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities)²⁸ มาร์ควอร์ท ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) พลวัตของการเรียนรู้ 2) การปรับเปลี่ยนองค์การ 3) การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) การจัดการความรู้ 5) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี²⁹ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การให้เป็นองค์การการเรียนรู้ที่มีองค์ประกอบ 6 ประการ ได้แก่ 1) แหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ 2) กระบวนการและเป้าหมายของการจัดการความรู้ 3) จัดทำเอกสารหรือความรู้ที่เป็นรูปธรรม 4) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน 5) มีเป้าหมายขององค์การ 6) การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร³⁰

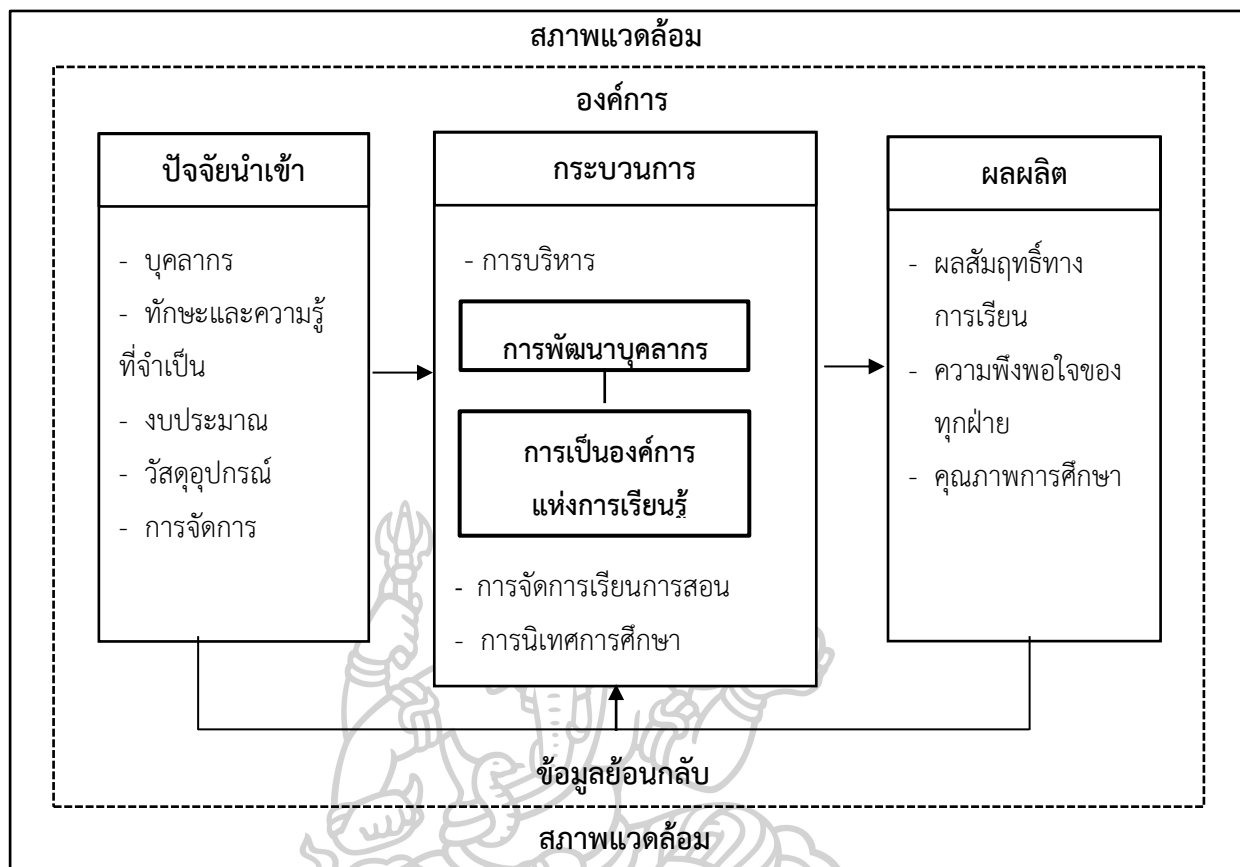


²⁷ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization** (New York: Doubleday Currency, 1990).

²⁸ M. Pedler and J. and Boydell Burgoyne, T. , **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, 2nd Ed.** (London Mcgraw-hill, 1997).

²⁹ ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท, **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ (Building the Learning Organization)**, แปลจาก Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning, แปลโดย บดินทร์ วิจารณ์, (กรุงเทพฯ: เอ็กชเปอร์เน็ท, 2548), 67-356.

³⁰ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, **การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ** (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กชเปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 115-17.



แผนภูมิที่ 1 ขอบข่ายเชิงทฤษฎีของการวิจัย

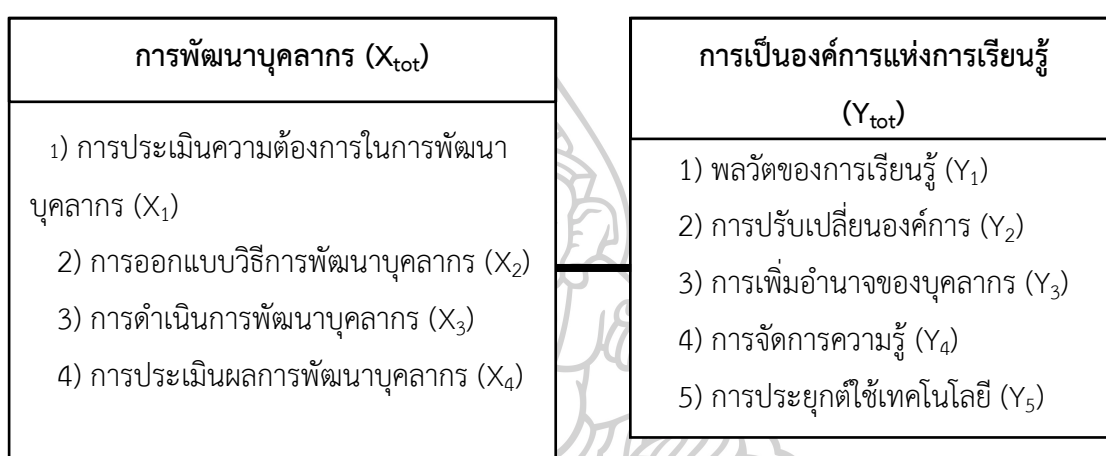
ที่มา : Fred C. Lunenburg and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices**, 6th ed. (CA: Wadsworth Publishing, 2012), 20-22.

: Randy L. Desimone, Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development**. (United States of America: Harcourt College Publishers, 2002), 23-24.

: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed. (New York: Palo Alto. Ca: Davies-Black Publishing, 2002), 67-356.

ขอบเขตของการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ การพัฒนาบุคลากรผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดของตีไซมอน ซึ่งมีกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร สำหรับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้วิจัยได้ใช้หลักการของมาร์ควอร์ต ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ พลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ การเพิ่มอำนาจของบุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 2 ขอบเขตของการวิจัย

ที่มา : Randy L. Desimone, Werner M. Jon and David M. Harris, **Human Resource Development**. (United States of America: Harcourt College Publishers, 2002), 23-24.

: Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning**, 2nd ed. (New York: Palo Alto. Ca: Devies-Black Publishing, 2002), 67-356.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการดำเนินงานที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ความชำนาญ รวมถึงทัศนคติของครูและบุคลากรทางการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินงานเพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยการสร้างบรรยากาศของการเรียนรู้ ให้บุคลากรได้พัฒนาความสามารถและศักยภาพ เพื่อให้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบไปด้วยพลวัตของการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์กร การเพิ่มอำนาจของบุคลากร การจัดการความรู้ และการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 หมายถึง โรงเรียนของรัฐบาลที่จัดการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่อยู่ในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน รวมทั้งสิ้น 61 โรงเรียน



บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นหลักการ ทฤษฎี แนวคิดต่างๆ ประกอบด้วยการพัฒนาบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร
 - 1.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 1.5 รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.6 ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.1 ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.2 องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.3 ลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.4 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.5 ความสำคัญขององค์กรแห่งการเรียนรู้
 - 2.6 บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้
3. ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - งานวิจัยในประเทศ
 - งานวิจัยต่างประเทศ

การพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในองค์กรหรือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรมาตั้งแต่อดีต ปัจจุบัน จนกระทั่งอนาคต ดังนั้นเป้าหมายสูงสุดของผู้บริหารงานในองค์กร ก็คือ การหาวิธีที่จะนำทรัพยากรบุคคลในองค์กรมาพัฒนาให้ได้รับความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามเจตนารมณ์ซึ่งความสำเร็จจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดก็ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมหลายประการ เช่น คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ ซึ่งในบรรดาปัจจัยเหล่านี้ “คน” เป็นที่ยอมรับว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด เป็นปัจจัยชี้ขาดทุกกรณี ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้บริหารงานในองค์กรจึงพยายามที่จัดสรรหาคนดีจัดสรรหาคนดีมีความรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์เข้ามาร่วมงานในองค์กร นอกจากนี้บุคลากรที่มีอยู่แล้วผู้บริหารก็ยิ่งต้องการที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ในสภาพสังคมปัจจุบันมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกขณะ เช่น ทางด้านสังคม การเพิ่มขึ้นของประชากร ทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการสมัยใหม่ที่สังเกตได้จากความเจริญก้าวหน้าทางด้านเครื่องมือ เครื่องใช้ และเครื่องจักรกล ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานสูงมากกว่าคนหลายเท่า ดังนั้นผู้ที่นำเทคโนโลยีดังกล่าวไปใช้จำเป็นต้องมีการศึกษาทำความเข้าใจในระบบการทำงานและเทคโนโลยีเหล่านั้น ด้วยเหตุผลดังกล่าวเหล่านี้การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กร โดยไม่ว่าการพัฒนาองค์กรจากกระทำในรูปแบบใดก็ตาม ในส่วนศึกษาการพัฒนาคน การพัฒนาส่วนอื่นที่เป็นโครงสร้างการทำงานและเทคโนโลยีจะไม่ประสบผลสำเร็จและไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้เลย

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

คนเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์กร ความเจริญก้าวหน้าทั้งหลายขององค์กรเป็นผลมาจากความเพียรพยายามของคนทั้งสิ้น องค์กรใดสามารถพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพสูงสุดได้ องค์กรนั้นก็จะได้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน ได้มีนักวิชาการหลายท่านเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ตีโซมอน (Disimone) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เป็นกิจกรรมที่วางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะที่จำเป็นตามความต้องการของงานทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การเรียนรู้ถือว่าเป็นแก่นสาระสำคัญของความพยายามทั้งปวงของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรเริ่มตั้งแต่พนักงานเริ่มเข้า

ทำงานและต่อเนื่องตลอดช่วงชีวิตสายอาชีพของพนักงาน มีการกำหนดโปรแกรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล³¹

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานในโรงเรียนนานๆ และไม่มีการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมก็จะเกิดการถอยหลังแม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้ว เพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับมีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยเสมอ ดังนั้นครูที่อยู่กับโรงเรียนนานๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม จะเกิดความเฉื่อยชา ดังที่กล่าวกันว่า “เข้าซามเย็นซาม” จะทำให้การจัดศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน³²

จิรประภา อัครขจร ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติ ความสามารถให้กับพนักงานในองค์กรอย่างเป็นระบบโดยผ่านกิจกรรม การฝึกอบรมพัฒนารูปแบบต่างๆ อีกทั้งใช้สภาพแวดล้อม และ/หรือการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างองค์กรมีผลิตผลผลิตภาพที่ดีขึ้น พนักงานมีความเจริญก้าวหน้าในงาน มีคุณภาพชีวิตที่ดี ชุมชน สังคมมีความเข้มแข็ง และประเทศชาติมีความสงบร่วมเย็น มีความสามารถในการแข่งขัน³³

ธวัช บุญยมนิ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ทศนคติ (Attitude) และความสามารถ (Capacities) ของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนถึงระดับวิชาชีพ (Professional) หรือระดับที่องค์การต้องการ³⁴

นราธิป ศรีราม ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อที่จะเพิ่มศักยภาพและพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ³⁵

³¹ Randy L. Desimone, **Human Resource Development** (United States of America: Harcourt College Publishers, 2002), 3.

³² นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **นิตยภัฏบริหารการศึกษา** (เชียงใหม่: ออเรนจ์กรุ๊ปแทคติก ดีไซน์, 2549), 53.

³³ จิรประภา อัครขจร, **สร้างคน สร้างผลงานฯ** (เตากรุงเทพ), 2549), 10.

³⁴ ธวัช บุญยมนิ, **ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง** (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550), 28.

³⁵ นราธิป ศรีราม, **การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2550), 28.

สมาน รั้งสิโยภษณ์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ วิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย³⁶

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินงานเกี่ยวข้องกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย³⁷

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การกระทำเพื่อการปรับปรุง (Improve) และการเปลี่ยนแปลง (Change) มนุษย์ให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานอย่างปลอดภัย ประหยัดค่าใช้จ่าย และทรัพยากรพร้อมกับได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ และเป็นที่ต้องการของผู้บริโภคไปในขณะเดียวกัน หลายองค์กรในปัจจุบันจึงได้หันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากยิ่งขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน³⁸

³⁶ สมาน รั้งสิโยภษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2554), 82.

³⁷ รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป., 2550), 53.

³⁸ โชติชวัล พุทธิกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 17.

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ เทคนิคต่างๆ รวมทั้งการมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตนเอง ส่งผลดีต่อการพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม วิทยาการและเทคโนโลยีที่เจริญก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วอีกด้วย

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานเลขาธิการสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคคลอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง³⁹

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า กระบวนการบริหารบุคคลที่ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา และการธำรงรักษานั้น ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในองค์กร แม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์ และวิธีการเป็นอย่างดี ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข และการที่บุคลากรต้องทำงานนานๆ ซ้ำๆ ก็อาจเกิดความล้า ความเบื่อหน่าย หรือต้องการความก้าวหน้าที่จะได้รับตำแหน่งสูงขึ้น จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมในการทำงานในตำแหน่งหน้าที่ใหม่ ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม องค์กรก็ต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนา จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด
2. ช่วยให้ผู้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา
3. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ที่ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

³⁹ สำนักงานเลขาธิการสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา, **คู่มือประกอบวิชาชีพทางการศึกษา**, (กรุงเทพฯ: ครูสภาลาดพร้าว, 2549), 59.

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ได้มีการกำหนดไว้ในพระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52-57 สรุปได้ว่า ให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มี คุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับติดตามและประสานให้มีความพร้อม ความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง สำนักงานปฏิรูปการศึกษาได้ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดทำโครงการพัฒนา ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยขยายขอบเขตเป้าหมายการพัฒนาครอบคลุมไปถึงการ เตรียมความพร้อมของผู้นำชุมชนและผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในอนาคตจะมีบทบาทสำคัญใน การจัดการศึกษา สำหรับการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาจะมีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง มีหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง โดยจะให้มีการจัดตั้งสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และ บุคลากรทางการศึกษา (สคบศ.) ซึ่งมีสถานภาพเป็นองค์การมหาชน⁴⁰

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า บุคลากรเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดที่จะทำให้องค์กรหรือ หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้าไปอย่างไร้หยุดยั้ง ถ้าผู้บริหารงานในองค์กรได้ตระหนักถึง ความสำคัญของการพัฒนาอยู่เสมอก็ย่อมเป็นที่เชื่อได้ว่าองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องมีประสิทธิภาพ อย่างแน่นอน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงตัวของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน อยู่ในองค์กรตลอดเวลา นอกจากนี้ยังทำให้บุคลากรมีการติดตามตื่นตัวต่อสิ่งต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป เสมอ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในองค์กรเรื่องมีความสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ผลการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น เช่น ด้านทัศนคติ พฤติกรรม ความรู้ ความเข้าใจในงาน ประสิทธิภาพที่เปลี่ยนแปลงไป การทำงานมีทั้ง คุณภาพและปริมาณงาน รู้จักเทคนิคและวิธีการทำงานที่ดีขึ้น สามารถปรับตัว ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงานได้เป็นอย่างดี
2. บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะช่วยแก้ปัญหาขององค์กร ปัญหาของ การปฏิบัติงาน ทั้งระดับผู้บริหารในองค์กร และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี งานจะดำเนินไปด้วย ความเรียบร้อย เนื่องจากบุคลากรมีความเข้าใจงาน ช่วยลดปัญหาต่างๆ ลงได้พอสมควร
3. ช่วยทำให้ขวัญของบุคลากรในองค์กรดีขึ้น บุคลากรที่พัฒนาแล้ว จะช่วยให้ เขาทำงานอย่างมีความรู้ มีความเชื่อมั่นตนเอง มีกำลังใจในการทำงาน

⁴⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 115-116.

4. สามารถลดการควบคุมการทำงานของบุคลากรได้มาก เนื่องจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาอย่างดี สามารถควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรและผู้บริหารลดค่าแรงงานในการควบคุมได้

5. ปัญหาและอุปสรรคในการทำงานจะมีน้อย เนื่องจากบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในงานดี ดังนั้นการพัฒนาที่ดีจึงเท่ากับลดปัญหาและอุปสรรคได้ส่วนหนึ่ง

6. เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรโดยตรง เนื่องจากบุคลากรได้เรียนรู้ สัมผัส มีความชำนาญ จึงทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น ซึ่งเป็นผลทำให้เกิดความก้าวหน้าต่อบุคลากรเอง นอกจากนี้ยังมีโอกาสได้รับความดีความชอบในการเลื่อนตำแหน่งทางการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น

7. ส่งเสริมให้เกิดความมั่นคงแก่องค์กรทุกองค์การ ถ้าหากองค์การขาดแคลนบุคลากรในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ก็สามารถคัดเลือกเอาจากบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วลงไป

8. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์การที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ๆ อาจจะทำให้มีบุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพราะได้รับการพัฒนาแล้ว สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะองค์การที่มีแผนงานและนโยบายใหม่ๆ องค์กรควรจะได้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจในแผนงานอันใหม่ๆ อาจจะทำให้มีความรู้ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กรที่เกี่ยวกับแผนงานนั้น ทำให้การดำเนินงานคือการทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้

9. องค์กรสามารถลดความสิ้นเปลืองและการสูญเปล่าต่างๆลงได้ เช่น การขาดงานของบุคลากรอาจจะน้อยลง งานที่ดำเนินการก็จะเกิดผลเสียหายน้อย ทำให้เกิดความพอใจในงานที่ทำมากยิ่งขึ้น

ดังนั้นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรจำเป็นจะต้องตระหนักและระลึกอยู่เสมอว่า บุคคลเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด ในการพัฒนาส่วนหนึ่งส่วนใดขององค์กรหรือทั้งหมด จะต้องมีการคำนึงถึงคน ที่จะเป็นปัจจัยชี้ขาดของการพัฒนา⁴¹

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า ปัจจุบันองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสามารถดำเนินการจนประสบความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้ อย่างไรก็ตามยังมีอีกหลายองค์กรที่ยังไม่สามารถไปถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ อาจเนื่องมาจากการขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างแท้จริง เพียงแต่ดำเนินการให้เข้ากับยุคสมัยเท่านั้น

⁴¹ รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา, (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), 20-21.

เพราะฉะนั้นการศึกษาศาสตร์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งจำเป็น เนื่องจากองค์ความรู้ที่ถูกต้อง จะส่งผลให้องค์กรดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรืออาจขยายความได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถูกต้องจะช่วยให้มนุษย์ดำเนินงานได้อย่างปลอดภัย ประหยัดเวลา ค่าใช้จ่าย และทรัพยากร พร้อมกับได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภค และบริโภคไปในขณะเดียวกัน⁴²

จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา เป็นกระบวนการที่ช่วยให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ทนต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความเจริญก้าวหน้า โดยยึดบุคลากรในองค์กรเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ทั้งด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ ทัศนคติ รวมทั้ง คุณธรรม จริยธรรม ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร ยังเป็นการสร้างความเชื่อมั่น กำลังใจ และยังเป็นการลดอุปสรรค ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรได้อีกด้วย

แนวคิดของการพัฒนาบุคลากร

กิลเลย์และคณะ (Gilley and others) เสนองานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน 3 มิติ กล่าวคือ

1. การพัฒนาระดับบุคคล (Individual development) มี 3 ด้าน

1.1 การพัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้งานของตนเอง และรู้จักการแก้ไขปัญหาในงาน ซึ่งทำได้ โดยการฝึกอบรมและการศึกษา (Training & education)

1.2 พัฒนาคนเพื่อให้เรียนรู้วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้เป้าหมายของคนและองค์กรเป็น เป้าหมายเดียวกัน และยังช่วยลดความขัดแย้งในการทำงานด้วย

1.3 พัฒนาคนให้มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมมีความยากขึ้น ต้องใช้ การให้การศึกษาเท่านั้น

2. การพัฒนางานอาชีพ (Career development) หมายถึง การพัฒนาอาชีพ เป็น ส่วนหนึ่ง ที่ต้องจูงใจให้คนอยู่ในองค์กรต่อไป ซึ่งต้องพัฒนาเกี่ยวกับ

2.1 การวางแผนอาชีพ (Career planning)

2.2 การจัดการทางอาชีพ (Career management)

3. การพัฒนาองค์กร (Organization development) เป็นการพัฒนาโครงสร้าง ของงาน และกระบวนการของงาน ดังนี้

⁴²เชติชวัล พุทธิกาญจน ,การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource

3.1 การพัฒนาคนอย่างเดียวยังไม่พอ แต่ควรทำให้องค์การเป็นองค์การที่มีชีวิตชีวา

3.2 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นลักษณะองค์กรที่มี การเรียนรู้เป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ซึ่งต้องมีทั้งระดับบุคคลและทีม

3.3 จากองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นการจัดการความรู้⁴³

เวอเนอร์และดีไซมอน (Werner and Disimone) กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบ่ง ออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การพัฒนารายบุคคล (Individual development) เป็นการพัฒนาให้ได้มาซึ่งความรู้ ทักษะ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น เป็นการพัฒนารายบุคคล และสามารถเห็นผลได้ในระยะสั้น กิจกรรมพัฒนาบุคคลจะช่วยแก้ไขจุดอ่อนของพนักงาน สร้าง ศักยภาพเพื่อประโยชน์ในการสร้างประสิทธิผลขององค์กร

2. การพัฒนาอาชีพ (Career development) เป็นกระบวนการวางแผน และ การกำหนด ทิศทางการทำงานกับเป้าหมายในชีวิตของบุคคล ซึ่งการพัฒนานั้นหมายถึง การเติบโตอย่างต่อเนื่อง การได้รับทักษะ การได้รับโอกาสจากการจัดสรรตำแหน่งขององค์กร ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้อง กับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงานโดยผ่านขั้นตอนที่มีลักษณะแตกต่างกัน

3. การพัฒนาองค์กร (Organization development) กิจกรรมการพัฒนาองค์กรเป็น กระบวนการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงคุณภาพโดยทั่วไปและต่อเนื่อง ซึ่งวิธีการแนวทางของ องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) เป็นแนวทางหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้เกิด การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง โดยตระหนักอยู่กับการเรียนรู้ การพัฒนาความรู้ การแลกเปลี่ยน ความรู้ของทุกคนในองค์กร

4. การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance management) การประเมินผล การ ปฏิบัติงานต้องยุติธรรม โปร่งใส สามารถอธิบายให้แก่ผู้ถูกประเมินได้ เพื่อสร้างให้เกิดการยอมรับและ ศรัทธา การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ทุกคนในองค์กรจะต้องมีการคิดทบทวนผลการปฏิบัติงานและ หาแนวทางร่วมกันในการทำงานในอนาคต⁴⁴

⁴³ Egglan S. Gilley J. and Maycunich A., **Principle of Human Resource Development** (USA: Perseus Book Group n.pag. , 2002).

⁴⁴ Werner M. Jon and Randy L. Desimone, **Human Resource Development** (Thomson South-Western: Business & Economics n.pag. , 2006).

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีดังนี้

1. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วย WITs (Work Improvement Team: WIT) หลักสูตร WITS Facilitators เป็นผลของการโยงแนวความคิดของ QC โดยอาศัยความรู้เรื่องแรงจูงใจและการปรับปรุงงานจริง WITs มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของรัฐบาล โดยเฉพาะข้าราชการพลเรือน มุ่งให้เปลี่ยนแปลงจากการเป็นข้าราชการที่เฉยเมยเป็น การปฏิบัติที่กระตือรือร้น ทำงานด้วยความคิด เปลี่ยนแปลงและปรับปรุงงานใหม่ที่ดีขึ้น WITs มีบทบาทเป็นผลให้เกิดผลเป็น ทวิคูณในการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่างๆ ดังนี้ 1.1 การพัฒนาทีมงาน 1.2 การพัฒนาปัจเจกชน 1.3 การปรับปรุงคุณภาพ 1.4 การกำหนดรูปแบบการจูงใจ 1.5 เกิดแนวคิดในการพัฒนาองค์การ

2. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development หรือ HRD) ดำเนินการ ได้หลายประการเพื่อกระตุ้นให้เกิดขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ การสร้างสภาพสิ่งแวดล้อมในที่ทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน การเอาใจใส่และ การยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมดูงาน เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. ของสหรัฐอเมริกาได้นำ เทคนิค MEI (The Management Excellence Inventory) มาใช้ในการพัฒนาบุคคลผู้ดำรงตำแหน่ง บริหารในระดับต่างๆ ทั้งระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในมิติใหม่ที่ สำคัญสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้นำในองค์กรทุกระดับมีหน้าที่ในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาที่ดีต้องไม่ทำให้ คนรู้สึกว่าเป็น “ชาลันถั่ว” ยึดติดในความสำเร็จหรือการกระทำแบบเดิม องค์กรของระบบ ราชการจะอยู่รอดและเจริญรุ่งเรืองอย่างสง่างาม หากข้าราชการมีความสามารถในการเรียนรู้ที่ เหมาะสม แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้ ขานรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรู้เท่าทัน เป็นกำลังที่มีศักยภาพของชาติ (Gross National Potential – GNP) อันประกอบด้วยทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) มี การ สัมผัสความเข้มแข็งของคนด้านอารมณ์ (Emotional Capital) และความสงบแต่มั่นคงทาง จิต วิญญาณ (Mind Capital) อย่างมีสติที่สะท้อนออกมาให้เห็นได้ในการเป็นผู้นำถึงความดี ความจริง ความงาม ความสุข และความกล้าอย่างกลมกลืน

2. คน เป็นหนึ่งทรัพยากรการบริหารขั้นพื้นฐาน บุคลากรหรือกำลังคน คือ ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) ที่มีคุณค่าซึ่งสามารถบันดาลความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการบริหาร ราชการแผ่นดินและในการพัฒนาประเทศ และสามารถเพิ่มศักยภาพของบ้านเมือง ในการแข่งขันกับ ต่างประเทศในเวทีโลกได้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องมีการพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และ ทักษะคิดที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การปฏิบัติ

3. กลยุทธ์ การจะทำอะไรให้เกิดผลสำเร็จได้นั้น ต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน แล้วจึงกำหนดแนวยุทธศาสตร์ จัดกระบวนการทำงานขององค์กร และการจัดบุคลากร ที่เหมาะสม ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ แนวทางคัดเลือกและฝึกคนให้เข้ากับองค์การและภารกิจ ที่กำหนดให้ทำ

4. การกำหนดคุณภาพของบุคลากร ต้องพิจารณาวัตถุประสงค์ แนวยุทธศาสตร์องค์กร แล้วจึงพิจารณาเรื่องบุคลากร การพัฒนาคนจำเป็นต้องพัฒนาคนที่มีอยู่เดิมให้มีทักษะแบบใหม่ บุคลากร ควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราว ไม่ควรใช้เวลาในการพัฒนาเกินความจำเป็นและ ไม่ควรเสียเวลาในการพัฒนาเรื่องที่น่าไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติ

5. การพัฒนาระบบสารสนเทศภายในองค์กร (Internet) เป็นระบบที่มีผลทำให้โครงสร้างองค์กรเปลี่ยนไป ระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบงานสารบรรณ ระบบฐานข้อมูลต่างๆ ตลอดจนงานอิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ รวมทั้งระบบไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์เป็นส่วนหนึ่งของตัวกลางที่เข้ามาแทนผู้บริหารระดับกลางและระดับล่าง การฝึกทักษะทางเทคโนโลยีให้แก่เจ้าหน้าที่ ทำงานด้วยกระบวนการวิธีที่ทันสมัย สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในรูปแบบ “Interconnect” เข้ากับโลกภายนอก และหน่วยงานภายในด้วยระบบโทรคมนาคมคอมพิวเตอร์และเครือข่ายข้อมูล

6. มิติใหม่การทำงาน ต้องเน้นการทำงานเพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด เป็นการพัฒนาแนวทางการทำงานใหม่ โดยเน้นความเข้าใจในการทำงานที่มีระบบ มุ่งเน้นการทำงานแบบองค์รวม สามารถมองภาพรวมและการทำงานในเชิงบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่างๆ และปรับแนวทางการทำงานให้สอดคล้องกับสภาพข้อเท็จจริงของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น ต้องอาศัยกระบวนการมีส่วนร่วมจากกลุ่มคนในทุกระดับ การประสานงานเป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันระหว่างภาคต่างๆ

7. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการปฏิรูประบบราชการ กรอบแนวทางการพัฒนา

7.1 จะต้องพัฒนาทั้งความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้ และนำไปสู่การปฏิบัติ

7.2 ต้องมีกระบวนการสำคัญในการสร้างความรู้ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติ 7.3 สร้างจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

8. การฝึกอบรมเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แนวทางใหม่ๆ ได้แก่ การประกันคุณภาพข้าราชการ จะมี 4 องค์ประกอบ คือ

8.1 การพัฒนาข้าราชการ จะต้องถือว่าอาชีพข้าราชการจะต้องได้รับการพัฒนาเป็นระยะๆ ตลอดช่วงอายุของการรับราชการ การพัฒนาอาจกระทำได้หลายวิธี เช่น ภาศึกษาด้วยตนเอง การฝึกหัดกับผู้เชี่ยวชาญ การเข้ารับการฝึกอบรม ความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน หรือการให้การศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น

8.2 การประเมินคุณภาพข้าราชการจากผลงาน จะเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการประกันคุณภาพข้าราชการ ในการประเมินคุณภาพต้องอาศัยคณะกรรมการ ซึ่งมีบุคคลภายนอกร่วมเป็นกรรมการ ไม่ควรจัดประเมินคุณภาพข้าราชการโดยการทดสอบความสามารถ เพราะอาจไม่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานจริง

8.3 ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ จะต้องเป็นไปตามผลการประเมินคุณภาพ ถ้าผลการประเมินผลงาน แสดงถึงคุณภาพที่ดีของข้าราชการ ก็ควรพิจารณาเพิ่มหน้าที่หรือปรับตำแหน่งให้สูงขึ้น ถ้าผลการประเมินไม่เป็นที่น่าพอใจ ควรแนะนำให้กลับไปพัฒนาใหม่ และยังไม่ปรับตำแหน่งหน้าที่ หากไม่สามารถพัฒนาได้ก็ควรแนะนำให้ย้ายไปทำหน้าที่ที่ถนัดกว่า

8.4 การตอบแทนและยกย่อง เป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ทำคุณประโยชน์ให้แก่สังคม การตอบแทนควรเป็นการปรับเงินเดือนและค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับคุณภาพและผลงาน การให้รางวัลเกียรติยศ และการเชิดชูเกียรติเพื่อให้เป็นแบบอย่างของข้าราชการที่มีคุณภาพและมีผลงาน ก็จะช่วยสร้างขวัญกำลังใจและความเชื่อมั่นในอาชีพข้าราชการ ระบบการตอบแทนและยกย่องจะต้องมีวิธีการปฏิบัติที่น่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของข้าราชการและสังคม

9. การประกันคุณภาพข้าราชการ ต้องเป็นการจัดการคุณภาพของข้าราชการอย่าง ครบวงจร ข้าราชการที่ผ่านการพัฒนา ผ่านการประเมินได้เข้ารับตำแหน่งเพิ่มที่พร้อมได้รับ การตอบแทนและยกย่อง จะต้องไม่หยุดนิ่งและกลับเข้าสู่การพัฒนาอีกรอบหนึ่งที่มีความเข้มและความชำนาญกว้างขึ้น เพื่อเตรียมรับการประเมินและรับตำแหน่งหน้าที่เพิ่มขึ้นต่อไป หากทำเช่นนี้จะช่วยกระตุ้นให้ข้าราชการเกิดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง ทำให้ตนเองมีคุณภาพและมีคุณค่าต่อสังคม

10. ข้าราชการทุกคนควรเข้าสู่ขั้นตอนการพัฒนาเป็นครั้งคราว ไม่ควรจะใช้เวลากับ การพัฒนาเกิดความจำเป็น หรือพัฒนากันถี่มากจนไม่มีเวลาปฏิบัติงานราชการ และไม่ควรจะเสียเวลาในการพัฒนาเรื่องที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติราชการ นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาจะต้องเปิดโอกาสให้ข้าราชการในสังกัดของตนได้พัฒนาขีดความสามารถ ซึ่งผู้บังคับบัญชาที่ไม่เปิดโอกาสเช่นนี้ จะไม่สามารถจัดการระบบประกันคุณภาพข้าราชการของตนเองได้

11. การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของข้าราชการ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของแต่ละตำแหน่ง หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรในแต่ละตำแหน่งว่า บุคคลที่จะเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งนั้นๆ ควรมีคุณสมบัติอะไรบ้าง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานนี้ ควรจะครอบคลุมองค์ประกอบ ทุกด้านอย่างครบถ้วนเป็นองค์รวม อาทิ เกณฑ์ด้านความรู้ที่ควรมี ซึ่งควรประกอบทั้งความรู้ในวิชาชีพ และความรู้ด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวกับงานที่ทำ เกณฑ์ด้านทักษะความสามารถที่จำเป็นในตำแหน่งงาน ทั้งเชิงวิชาชีพและเชิงการบริหาร เกณฑ์ด้านลักษณะชีวิตและคุณธรรมจริยธรรม เกณฑ์ด้านบุคลิกภาพ

12. การจัดทำแบบทดสอบเพื่อประเมินตนเอง เป็นเครื่องมือที่ช่วยประเมินตัวข้าราชการแต่ละคนในด้านต่างๆ ดังนั้น จึงควรที่จะครอบคลุมมิติที่สำคัญ ได้แก่ ด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ ลักษณะชีวิต กระบวนทัศน์ ความคิด ค่านิยม ทศนคติ และคุณธรรม จริยธรรม โดยแบบทดสอบดังกล่าวต้องมีความแม่นยำ เชื่อถือได้ และความเป็นวัตถุวิสัย เพื่อให้สามารถบอกสภาพปัจจุบันที่แท้จริงของผู้ทำแบบทดสอบได้ว่าเป็นอย่างไร ตลอดจนทราบว่า มีสิ่งใดที่ต้องพัฒนา อีกบ้าง

อนึ่ง การประเมินแต่ละครั้งควรจะทำโดยบุคลากรหลายคนที่เกี่ยวข้องกับผู้ถูกประเมิน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และตนเอง แล้วนำผลที่ได้มาสังเคราะห์รวมกันเป็น ผลการประเมินที่สะท้อนความจริงมากที่สุด การทำแบบทดสอบเพื่อประเมินตนเอง จะช่วยให้ข้าราชการแต่ละคนรู้จักตัวเองมากขึ้น รู้ว่าตัวเองมีหรือขาดความรู้ ทักษะ ความสามารถ ทศนคติ ค่านิยม ลักษณะชีวิตเรื่องใด แล้วนำผลที่ได้จากการประเมินไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานประจำตำแหน่ง⁴⁵

นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์ กล่าวว่า ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของชาวตะวันออกนั้น ญี่ปุ่นนับถือนิยายเซ็น เน้นระเบียบวินัยเคร่งครัด ชาวจีนนับถือขงจื้อ ศาสนาพุทธ ส่งเสริมความจงรักภักดีต่อเจ้านาย ผู้อาวุโส เน้นความขยัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของญี่ปุ่นเน้น 4 ประการ คือ

1. มนุษย์สัมพันธ์ เคารพนอบน้อมต่อเจ้านาย ผู้อาวุโส
 2. ทักษะและความรู้ ให้มีความรู้หลายๆ ด้าน ความรู้จากการอบรมเป็นสินทรัพย์ของบริษัท
- ดังนั้นคนที่ผ่านการฝึกอบรมแล้วต้องมาเผยแพร่ให้กับคนอื่นในองค์กร
3. ฝึกอบรมต่อเนื่อง ไม่ยึดติดกับทักษะใดๆ
 4. มีวัตถุประสงค์หลากหลาย ใช้การพัฒนาเพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ที่หลากหลาย⁴⁶

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีการพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ สร้างจิตสำนึกในการทำงานให้บุคลากร มีการจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ด้านการพัฒนางานหรืออาชีพ เป็นการทำงานอย่างเป็นระบบ มีการบูรณาการให้สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และมีการกำหนดมาตรฐานตำแหน่งงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ในการวางแผนความก้าวหน้าของงาน ส่วนในด้านการพัฒนาองค์กร เริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร วัตถุประสงค์ เพื่อเป็นแนวทางในการทำงาน ทั้งนี้ องค์กรต้องมีระบบสารสนเทศ ข้อมูลข่าวสาร ฐานข้อมูล และสามารถเชื่อมต่อกันอย่างรวดเร็วทั้ง

⁴⁵ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, การพัฒนาองค์กรและบุคลากร : แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล (กรุงเทพฯ: 21เซนจูรี, 2542), 11-16.

⁴⁶ นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560), 18.

ภายในและภายนอกองค์กร นอกจากนี้ทั้ง 3 ด้านที่กล่าวมานี้การทบทวนผลการปฏิบัติงานก็มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างรอบด้านทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะ กระบวนการทัศนคติ แนวคิด ทัศนคติ ค่านิยม รวมทั้งด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยเป็นการประเมินของผู้ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ระดับกลาง ระดับต้นหรือผู้เชี่ยวชาญตามความเหมาะสมของตำแหน่งงาน ที่นอกจากจะเป็นข้อมูลในการพัฒนาตนเองแล้ว ยังเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนางานและองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อีกด้วย

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ดีไซมอน (Desimone) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ

- 1) การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร
- 2) การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร
- 3) การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

1. การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้องในการจัดลำดับความสำคัญ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาจากช่องว่างระหว่างความคาดหวังที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นกับสิ่งที่เป็นจริง ซึ่งจะต้องอาศัยการพัฒนาบุคลากร ในการปิดช่องว่างดังกล่าว กระบวนการในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

1.1 การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กร ฉะนั้น ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร จึงรวมถึงความต้องการ 4 ประการ คือ 1) ความต้องการที่เกิดจากการแก้ปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน 2) ความต้องการที่เกิดจากประชาธิปไตยหรือความต้องการส่วนบุคคล 3) ความต้องการที่เกิดขึ้นจากองค์ประกอบหรือสภาวะการณ์ที่ช่วยสร้างสรรค์ผลงานและทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และ 4) ความต้องการที่เกิดจากการวิเคราะห์ค้นหาวิถีทางใหม่ๆ ที่จะช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ได้แก่ ความท้าทายใหม่ๆ ของงาน การออกกฎหมายใหม่ และสภาพการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคอยติดตามเหตุการณ์หรืออาการต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่บอกเหตุ ที่จะช่วยให้ทราบถึงปัญหา ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจทำได้โดยการศึกษาหาความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้มีการพัฒนาบุคลากรในประเด็นที่ตรงตามความต้องการทั้งในส่วนของบุคลากรและในส่วนของผู้บริหารมากขึ้น เนื่องจากบุคลากรแต่ละคนมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกัน อีกทั้งการพัฒนาบุคลากรใน

แต่ละครั้งโดยเฉพาะการอบรมที่มีค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงควรมีการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรก่อน

1.2 การจัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมาพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร สิ่งแวดล้อมในงาน บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งแบ่งระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรเป็น 3 ระดับ คือความต้องการระดับองค์กร ความต้องการระดับงาน และความต้องการระดับบุคคล

2. การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดวิธีการหรือรูปแบบที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับสิ่งที่เกี่ยวข้องหรือบริบทขององค์กรมากที่สุด เช่น บุคลากรงบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร สามารถดำเนินการได้โดย

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จะช่วยให้สามารถกำหนดเนื้อหา และเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น รวมทั้งทำให้องค์กรประเมินได้ว่าการพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จหรือไม่ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมี 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติงาน เช่น มีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น การมีความสามารถเพิ่มขึ้น และการเพิ่มผลผลิต วัตถุประสงค์ตามสถานการณ์ เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา การจัดการกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และวัตถุประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น คุณลักษณะของผลงานที่ยอมรับ ทั้งนี้การเขียนวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ควรเขียนวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดหรือสังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีหลักในการเขียนวัตถุประสงค์ คือ เขียนด้วยถ้อยคำที่เข้าใจง่ายและตรงไปตรงมา เขียนให้ครอบคลุมและครบถ้วน เขียนให้เจาะจงเป็นจริง วัดได้ มีกรอบเวลา และไม่ควรรเขียนมากจนเกินไป

3.2 การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจเป็นแผนระยะสั้น หรือแผนระยะยาว ประกอบด้วยวัตถุประสงค์ เป้าหมาย วิธีดำเนินงาน ระยะเวลา งบประมาณ ผู้รับผิดชอบและการประเมินผล ดังนั้น หากองค์กรมีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรรวบรวมขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากรกับขั้นตอนการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรไว้ด้วยกัน ทั้งนี้เพื่อให้สะดวกต่อการพิจารณาแผนพัฒนาบุคลากร

3.3 การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ หนังสือ โปรแกรมคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และสื่อดิจิทัล การใช้อินเทอร์เน็ตเป็นสื่อในการประชุม ปรึกษา จะช่วยให้การพัฒนามีประสิทธิภาพ ประหยัดและได้ผลกับเครือข่ายบริษัท

3.4 การเลือกวิทยากรหรือสถาบันในการพัฒนาบุคลากร การเลือกวิทยากรจะสามารถกระทำได้โดยอิสระในองค์กรที่มีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรหลากหลาย ซึ่งวิทยากรที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมคือ มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอด มีทักษะการจูงใจ และมีความสามารถในการเลือกใช้สื่อและเทคนิคที่เหมาะสมในกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้เอง อาจพิจารณาเลือกหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรจากหน่วยงานภายนอกโดยพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายของหลักสูตร ชื่อเสียง วิธีการ และเทคนิคที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร เนื้อหาสาระของหลักสูตร ผลงานที่เกิดขึ้นจริงหลังจากการพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน และความสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

3.5 การเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 3 วิธี คือ การศึกษาในงาน เป็นการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดทำประสบการณ์การเรียนรู้ในที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิคดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นแล้วคือ การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การเป็นที่เลี้ยงในการปฏิบัติงาน โดยทั่วไปแล้วการศึกษาในงานจะดำเนินการโดยผู้ที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งจากองค์กร ซึ่งเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีกว่าการศึกษานอกงาน 2 ประการ คือ สามารถดำเนินการได้ง่าย เพราะบุคลากรได้ใช้สถานที่และสถานการณ์ที่ปฏิบัติงานจริง ประหยัดค่าใช้จ่าย เพราะไม่ต้องใช้วัสดุอุปกรณ์อื่นที่หาซื้อเพิ่มเติมแต่อย่างใด ส่วนการศึกษานอกงานเป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้นอกสถานที่ทำงานปกติ โดยใช้เทคนิค คือ การบรรยาย การอภิปราย การใช้โสตทัศนอุปกรณ์ประกอบ การบรรยาย เช่น การฉายสไลด์ การฉายวิดีโอ การประชุมปรึกษาโดยการถ่ายทอดวิดีโอหรือการถ่ายทอดผ่านดาวเทียม การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน เช่น กรณีศึกษา การแสดงบทบาทสมมติ การแสดงพฤติกรรมแบบอย่าง การทำกิจกรรมกลางแจ้ง และสุดท้ายคือการศึกษารเรียนรู้ด้วยตัวเองที่เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การใช้ซีดีรอม และการใช้อินเตอร์เน็ต

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการตอบคำถามในเบื้องต้นว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการประเมิน เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพหรือไม่ การประเมินจะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมประกอบด้วย

4.1 การประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร โดยการสอบถามถึงความรู้สึกหรือความชอบของบุคลากร เป็นการมุ่งเน้นที่ตัวบุคลากร ซึ่งมีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากต้องอาศัยการมีส่วนร่วม หรือความร่วมมือของบุคลากรในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

4.2 การประเมินการเรียนรู้ เป็นการประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากเป็นการประเมินหรือวัดผลว่าบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักสูตรหรือไม่

4.3 การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินว่าบุคลากรมีการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงานหรือไม่ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานในทางที่ดีขึ้นหรือไม่เพียงไร ทั้งนี้ผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการใช้ความรู้หรือทักษะในการปฏิบัติงานโดยการวางแผนติดตามประเมินผลการนำความรู้ไปใช้ประโยชน์ อำนวยความสะดวกให้บุคลากรสามารถใช้ความรู้อย่างเต็มที่ ชี้แจงเงื่อนไขและอุปสรรค เปิดโอกาสให้ฝึกฝนทักษะใหม่ เปิดโอกาสให้ร่วมตัดสินใจ สนับสนุน และให้กำลังใจหรือชมเชยบุคลากรอื่นๆ และทดสอบความสามารถของบุคลากร

4.4 การประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงาน เป็นการประเมินว่าการพัฒนาบุคลากรช่วยพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือไม่ หน่วยงานหรือองค์กรได้รับประโยชน์จากบุคลากรหรือมีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้น ผู้ใช้บริการมีความพึงพอใจมากขึ้น มีผลกำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ ซึ่งเป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากและท้าทาย เนื่องจากต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการในการรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนี้การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรยังสามารถประเมินโดยใช้ตัวชี้วัด 5 ประการ คือ อัตราความพึงพอใจของบุคลากร อัตราการลาออก อัตรากิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต่อจำนวนบุคลากร อัตราการเข้ารับการฝึกอบรมภาคบังคับ และอัตราบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด

ดังนั้น การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำมาปฏิบัติได้จริง ไม่ต้องใช้ระยะเวลาและวิธีการวัดที่ยุ่งยากจนเกินไป ควรประกอบด้วย การประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การประเมินตามวัตถุประสงค์การเรียนรู้ และการประเมินผลลัพธ์ เนื่องจากการประเมินผลลัพธ์บางอย่างสามารถวัดได้ยากโดยเฉพาะอย่างยิ่งการวัดในเชิงปริมาณ การพัฒนาบุคลากรนอกจากจะทำให้เกิดผลดีต่อบุคลากร งานและองค์กรแล้ว ยังก่อให้เกิดผลลัพธ์สุดท้ายที่ผู้บริหารและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ใช้บริการและองค์กรโดยรวมต่อไป⁴⁷

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามระยะเวลาการพัฒนา ดังนี้

⁴⁷Randy L .Desimone, Werner M .Jon and David M .Harris, **Human**

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมของบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้เกิดสมรรถนะหลักมาตรฐาน และคุณภาพการปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรสำหรับช่วงเปลี่ยนผ่านสู่ โครงสร้างกระทรวงใหม่ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีสมรรถนะหลัก มาตรฐานและคุณภาพของ การปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ได้

ระยะที่ 2 การพัฒนาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดยผสมผสานการฝึกอบรมและปฏิบัติงานจริงพร้อมๆ ไปกับการแสวงหาเครือข่ายพันธมิตร

ระยะที่ 3 การเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรมด้านพัฒนาบุคลากร โดยระยะที่ 2 และ 3 เป็น ระยะสู่การปฏิบัติภารกิจตามปกติของแต่ละหน่วยงานภายใต้กระทรวงใหม่ จะพัฒนาสู่การเป็นองค์กร แห่งการเรียนรู้ที่จะสามารถเป็นแหล่งบ่มเพาะนวัตกรรม ทั้งระยะเวลาการพัฒนาไปสู่องค์กรแห่งการ เรียนรู้ซึ่งจะสอดคล้องกับบริบทและความพร้อมของแต่ละหน่วยงาน โดยระยะนี้จำเป็นต้องพิจารณา การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เช่น การสอนงาน (Coaching) การแบ่งปันความรู้ในองค์กรจากผู้มีประสบการณ์ (Shadowing) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) เป็นต้น⁴⁸

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ได้กำหนดขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา

1.1 การประเมินเพื่อวางแผนการพัฒนา

ขั้นแรกของกระบวนการพัฒนาเริ่มด้วยการประเมินความรู้ ทักษะ และสมรรถนะ ของข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง การดำเนินการดังกล่าวควรเป็นผลมาจากความพยายามร่วมกัน ระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น และเนื่องจากการพิจารณาทบทวนผล การปฏิบัติงานระหว่างทั้งสองฝ่ายกระทำกันทุกๆ 6 เดือน การประเมินครั้งแรกและการวางแผนการ พัฒนาจะทำได้ในช่วงท้ายของ 6 เดือนแรกที่ได้ปฏิบัติงานร่วมกัน ประเด็นต่อไปนี้เป็นประเด็นสำคัญ ที่ต้องพิจารณาเมื่อมีการประเมินและจัดทำแผนการพัฒนา

1.1.1 เริ่มต้นด้วยการคำนึงถึง “การนำไปใช้” การกำหนดในสิ่งที่ควร พัฒนา ได้แก่ การพัฒนาในสิ่งที่องค์กร (ซึ่งอาจเป็นระดับกรม สำนัก หรือระดับที่ย่อยลงมาก็ได้) เห็น ว่าจำเป็นต้องพัฒนาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรืออาจใช้กรอบการสั่งสม ประสบการณ์ (Experience Accumulation Framework: EAF) ซึ่งถือเป็นกรอบสำหรับแผน

⁴⁸ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ,การพัฒนาองค์กรและบุคลากร: แนวคิดใหม่ในการ พัฒนาทรัพยากรบุคคล ,(กรุงเทพ: 21เซนจูรี ,2547), 19-21.

ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นหลักในการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างเป้าหมายการพัฒนาของแต่ละบุคคลขององค์กรโดยรวม และของหน่วยงานที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงสามารถนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้กับการทำงานจริงให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร นอกจากนี้ ยังทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเข้าใจถึงเหตุผลและความจำเป็นในการเลือกประเด็นการพัฒนาแต่ละประเด็น รวมทั้งความสำคัญของการปรับความจำเป็นดังกล่าวให้สอดคล้องกันทั้ง 3 ฝ่าย ซึ่งผู้บังคับบัญชาในระดับต้นต้องแลกเปลี่ยนข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและแผนงานต่างๆ กับข้าราชการเหล่านั้น และถือเป็นความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในระดับต้น เป็นการช่วยระบุถึงโอกาสต่างๆ ในการนำความสามารถมาใช้ เช่น การมอบหมายหมายงานที่มีเป้าหมาย ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่สำคัญและจำเป็นสำหรับการทำงานให้กับหน่วยงาน

1.1.2 ทบทวนความเข้าใจที่ชัดเจนที่ได้มาจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาในระดับต้น จำเป็นต้องกำหนดว่าสมรรถนะใดบ้างที่ควรต้องนำไปรวมไว้ในแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลของข้าราชการผู้นั้น ข้อมูลเหล่านี้อาจได้มาจากแหล่งต่างๆ ที่หลากหลาย เช่น การทบทวนผลการปฏิบัติงาน ข้อมูลจากการวางแผนล่วงหน้า หรือข้อมูลที่ไม่เป็นทางการ เช่น คำวิจารณ์ หรือข้อมูลย้อนกลับจากเพื่อนร่วมงานหรือจากบุคคลที่สาม

1.1.3 เน้นจุดแข็ง 1 อย่างและการพัฒนา 1 ด้าน การพัฒนาไม่ควรเน้นเฉพาะด้านต่างๆ ที่ควรได้รับการพัฒนา (Developmental area) เท่านั้น แต่ควรเน้นที่จุดแข็งด้วย เพราะจุดแข็งในด้านหนึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยสร้างความเชื่อมั่นในด้านอื่นๆ ของข้าราชการที่มีผลสัมฤทธิ์สูงด้วย ทั้งนี้ การพัฒนาควรเน้นสมรรถนะไม่เกิน 2 สมรรถนะในแต่ละครั้ง เพื่อให้แต่ละบุคคลยังสามารถบริหารการปฏิบัติงานของตนเองได้ นอกจากนี้ การไม่กำหนดประเด็นในการพัฒนาที่มากเกินไปยังถือเป็นการลดความเสี่ยงที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงคนนั้นๆ จะต้องออกจากระบบราชการเป็นข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงอีกด้วย

1.2 การจัดให้มีแผนพัฒนาเฉพาะบุคคล

แผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการหารือระหว่างข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงกับผู้บังคับบัญชาในระดับต้นในช่วงเวลาของการวางแผนการพัฒนา อย่างไรก็ตามรายละเอียดของแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสามารถศึกษาได้จากคู่มือการจัดทำแผนพัฒนาเฉพาะบุคคลสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ซึ่งจะมีรายละเอียดในการจัดทำแผนและข้อเสนอแนะต่างๆ โดยละเอียด

2. การสร้างทักษะและความรู้

เมื่อข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงต้องเรียนรู้หรือพัฒนา ความรู้ ทักษะและสมรรถนะเพิ่มเติม ควรพิจารณาเลือกวิธีการพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะตามแนวทาง ดังนี้

2.1 ใช้วิธีแบบผสมผสานในการทำให้เกิดการเรียนรู้ มีวิธีต่างๆ อีกหลายวิธีที่ไม่ใช่การเรียนในห้องเรียนที่สามารถให้ความรู้และทักษะต่างๆ การใช้วิธีผสมผสานมักเป็นวิธีที่ดีที่สุดและ

มีประสิทธิภาพที่สุดสำหรับข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง ข้อเสนอแนะในการพัฒนาตนเองที่ยืดสมรรถนะเป็นหลักเพื่อตัดสินใจเลือกวิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานที่เหมาะสมต่อการพัฒนา

2.2 เพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ซึ่งมุ่งที่ความจำเป็นมากกว่า 1 เรื่องในเวลาเดียวกัน แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ที่มุ่งสู่เป้าหมายการพัฒนาหลายเป้าหมายในเวลาเดียวกันหรืออีกนัยหนึ่งคือการพัฒนาด้วยวิธีการหนึ่งอย่าง แต่สามารถพัฒนาทักษะ องค์ความรู้ หรือสมรรถนะได้มากกว่าหนึ่งอย่าง ซึ่งถือเป็นการใช้ประโยชน์จากการพัฒนาอย่างคุ้มค่า เช่น การเข้าร่วมในการประชุมเชิงปฏิบัติการเรื่องการปรับทัศนคติให้มีจิตมุ่งบริการก็จะเสริมสร้างทักษะในการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

2.3 ระบุอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้และหาแนวทางการแก้ไขร่วมกัน การคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะพบกับอุปสรรคอะไรบ้างในการได้มาซึ่งทักษะและความรู้ และวางแผนเพื่อขอการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารในประเด็นต่างๆ เพื่อจัดการกับอุปสรรคเหล่านั้น ซึ่งการหารือและเตรียมการดังกล่าวจะช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงเกิดความมั่นใจว่าผู้บังคับบัญชาจริงใจกับการพัฒนาของพวกเขา

2.4 กำหนดการวัดผลความสำเร็จในสิ่งที่ได้รับ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาระดับต้นเข้าใจผลลัพธ์ของการพัฒนาอย่างชัดเจน ทั้งสองฝ่ายจึงจำเป็นต้องตกลงกันถึงวิธีการที่เป็นประโยชน์ที่สุดในการประเมินผลความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนามา

3. การประยุกต์ใช้และผลักดันให้เกิดผลการปฏิบัติงาน

การได้พัฒนา ผักผ่อน หรือเรียนรู้ ความรู้ ทักษะ หรือสมรรถนะ โดยไม่มีการนำไปปรับใช้จริงในการปฏิบัติงานไม่ถือเป็นการพัฒนาที่ครบกระบวนการ ดังนั้น เพื่อให้มีการนำไปใช้ ควรจัดให้มีการประยุกต์ใช้ทักษะและความรู้ใหม่ในการปฏิบัติงานจริงและตามด้วยการให้ข้อมูลย้อนกลับ นอกจากนี้เมื่อมีโอกาสในการนำความรู้ ทักษะใหม่ๆ และสมรรถนะไปปรับใช้ครั้งหนึ่งแล้ว ควรมีการปรับใช้ทักษะ ความรู้ และสมรรถนะนั้นๆ ในโอกาสต่อไปด้วย เพราะการปรับใช้ทักษะและความรู้หลายๆ ครั้งอย่างต่อเนื่อง จะช่วยในการไปสู่เป้าหมายที่สำคัญต่างๆ ได้แนวทางในการนำทักษะใหม่ๆ ไปปรับใช้ ได้แก่

3.1 สร้างโอกาสในการนำสิ่งที่ได้รับการพัฒนามาปรับใช้ให้เกิดขึ้นเร็วที่สุดเท่าที่จะทำได้ภายหลังการเรียนรู้ คนเราเรียนรู้ได้ดีที่สุดเมื่อมีโอกาสได้ฝึกฝนในทันทีที่ได้เรียนรู้ มิเช่นนั้นการเรียนรู้จะสูญเปล่า

3.2 สร้างข้อตกลงเกี่ยวกับตัวชี้วัดความก้าวหน้าและการตรวจสอบความก้าวหน้าของการพัฒนาตามลำดับ เพื่อให้เกิดความแน่ใจว่าได้มีการพัฒนาเกิดขึ้น จำเป็นต้องมีการติดตามผลความก้าวหน้า โดยกำหนดตัวชี้วัดถึงความก้าวหน้า (Lead indicator) ซึ่งจะช่วยให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงทราบว่าพวกเขากำลังทำได้ดีเพียงใด

3.3 การกำหนดข้อตกลงเกี่ยวกับการวัดผลลัพธ์และทำการวัดตามที่ได้ตกลงไว้ การวัดผลลัพธ์ หรือ “ตัวชี้ตาม (Lag indicator)” เป็นเครื่องมือวัดผลกระทบของความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่ได้รับการพัฒนาใหม่ว่า ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงได้บรรลุเป้าหมายในการพัฒนา หรือสามารถนำไปปรับใช้ได้หรือไม่

3.4 เริ่มต้นจากการพัฒนาด้านที่พัฒนาได้ง่ายเพื่อสร้างความมั่นใจ โดยปกติแล้วในการพัฒนาความรู้ ทักษะหรือสมรรถนะที่จำเป็น สิ่งสำคัญ คือ ควรให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาประสบความสำเร็จในระยะแรกๆ เพื่อสร้างความมั่นใจและแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองในด้านอื่นๆ หรือในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

3.5 คาดการณ์ไว้ล่วงหน้าถึงอุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและวางแผนแก้ไข แม้ว่าจะมีการวางแผนพัฒนาไว้อย่างดีที่สุด แต่แผนดังกล่าวอาจต้องหยุดลงเมื่อต้องเผชิญกับความจำเป็นต่างๆ ในแต่ละวัน ด้วยเหตุผลนี้จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงและผู้บังคับบัญชาในระดับต้นจะต้องพูดคุยกันถึงเรื่องปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระยะแรกของแผน และหลังจากนั้นวางแผนหาวิธีที่จะป้องกันมิให้ปัญหาเหล่านั้นมีผลกระทบในทางลบ และทำให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาได้

3.6 ใช้โอกาสในการปรับใช้เป็นข้อได้เปรียบให้เกิดประโยชน์หลายๆ ด้าน การดำเนินการพัฒนาที่ละด้านอย่างต่อเนื่องตามลำดับอาจต้องใช้เวลามาก แทนที่จะดำเนินการในลักษณะดังกล่าวควรแสวงหาประสบการณ์ต่างๆ ที่จะสามารถมุ่งสู่เป้าหมายได้ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การมอบหมายให้ข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูงไปปฏิบัติงานโครงการซึ่งเป็นโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาสมรรถนะ (การทำงานเป็นทีม) ในขณะที่ได้เรียนรู้เกี่ยวกับหน้าที่ต่างๆ ของส่วนราชการด้วย⁴⁹

จอมพงศ์ มงคลวนิช กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กรจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง กระบวนการพัฒนาบุคลากรมี 4 ขั้นตอน คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผน การดำเนินการ และการประเมินผล

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการหาปัญหาขององค์กรที่ต้องแก้ไขโดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งทำได้โดยการวิเคราะห์องค์กร วิเคราะห์งาน และวิเคราะห์บุคลากร

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organization analysis) เป็นการพิจารณาองค์ประกอบและสภาพแวดล้อมขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หาปัญหาซึ่งเป็นความแตกต่าง

⁴⁹ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**, (กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2549), 13-18.

ของสภาพที่พึงประสงค์กับสภาพที่เป็นอยู่ กำหนดลำดับความสำคัญและความจำเป็นเร่งด่วนของปัญหา วิเคราะห์สาเหตุของแต่ละปัญหาว่า มีสาเหตุมาจากคน หรือจากวัสดุอุปกรณ์ หรือจากการจัดการ ปัญหา อะไรบ้างที่เกิดจากคนขององค์กร สำหรับองค์การที่เป็นสถานศึกษาซึ่งมี

การกำหนดมาตรฐานสถานศึกษาอยู่แล้ว การวิเคราะห์องค์การเป็นการเปรียบเทียบสภาพ ที่เป็นอยู่กับมาตรฐานของสถานศึกษา ผลการประเมินสถานศึกษาในด้านใดที่ต่ำกว่ามาตรฐาน ก็เป็น ความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนา

1.2 การวิเคราะห์งาน (Task analysis) เป็นการพิจารณาดำเนินงานต่างๆ ภายใน องค์กรว่าในแต่ละงานประกอบด้วยงานย่อยๆ อะไรบ้าง มีลำดับขั้นตอนที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างไร สัมพันธ์กับงานอื่นอย่างไร ต้องใช้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างไรในการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อ กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในตำแหน่งดังกล่าว

1.3 การวิเคราะห์บุคลากร (Person analysis) เป็นการพิจารณาพนักงานแต่ละคนว่ามี ความรู้ความสามารถ มีความชำนาญ มีประสบการณ์อย่างไร เหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ดำรงอยู่หรือไม่ มีทัศนคติ มีมนุษยสัมพันธ์เป็นอย่างไร มีความต้องการและมีสายอาชีพที่จะก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใด มีจุด แข็งจุดอ่อนอย่างไร การวิเคราะห์บุคลากรทางการศึกษาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็น รายบุคคลนั้น ทำได้โดยการเปรียบเทียบบุคลากรแต่ละคนกับมาตรฐานวิชาชีพ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ในตำแหน่งที่บุคลากรผู้นั้นดำรงอยู่ และมาตรฐานการปฏิบัติตน หากปรากฏว่าด้านใดด้านหนึ่งต่ำกว่า มาตรฐานก็เป็นความจำเป็นที่ต้องได้รับการพัฒนา เมื่อทำการวิเคราะห์องค์การ วิเคราะห์งาน และ วิเคราะห์บุคลากรแล้ว นำผลการวิเคราะห์มาประมวล ก็จะได้ปัญหาที่ต้องแก้โดยการพัฒนาบุคคล

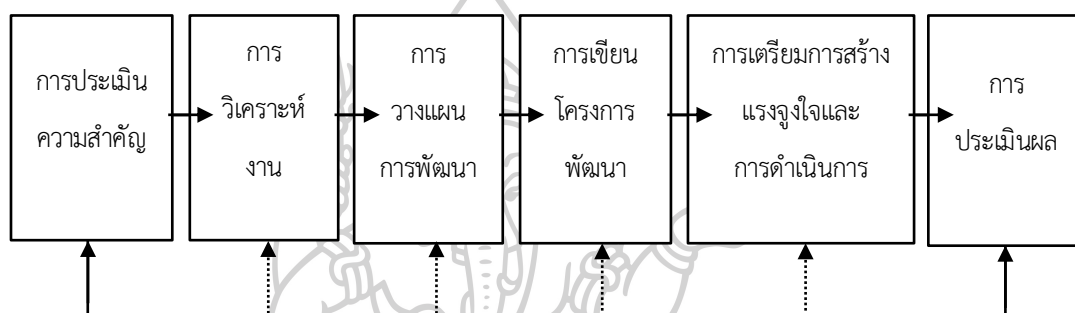
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการนำผลที่ได้จากการสำรวจความจำเป็นและ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรตามข้อ 1 มาวางแผนดำเนินการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรทั้งระดับองค์การ ระดับหน่วยงานของแต่ละหน่วยงาน และระดับบุคคล กำหนด เรื่องที่ต้องทำในระยะยาว และเรื่องที่ต้องทำอย่างเร่งด่วน กำหนดแผนการพัฒนาบุคคลที่จะเข้าสู่ ตำแหน่งต่างๆ กำหนดวิธีการพัฒนา โดยการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา ฯลฯ กำหนด โครงการ กำหนดงบประมาณ ปฏิทินการปฏิบัติงาน และผู้รับผิดชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการพัฒนาตามแผนที่ได้กำหนดไว้

4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด ไว้เพียงใด ซึ่งอาจดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระหว่างการดำเนินการแต่ละโครงการ ภายหลังจากดำเนิน โครงการเสร็จสิ้นลง และภายหลังจากบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามโครงการกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะ

หนึ่ง เพื่อดูว่าการพัฒนาก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรและบุคคลนั้นหรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นอย่างไร⁵⁰

โชติชวัล พุทธิกาญจน์ กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการกระทำที่เป็นลำดับ และมีความต่อเนื่องสัมพันธ์กันเกี่ยวกับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะเห็นได้ว่ามีลักษณะเดียวกับกระบวนการวงจรที่ได้นำเสนอไว้ข้างต้น โดยกระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประกอบไปด้วย การประเมินความสำคัญ การวิเคราะห์งาน การวางแผนการพัฒนา การเขียนโครงการพัฒนา การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ การดำเนินการ และการประเมินผล ดังแผนภูมิที่ 3



แผนภูมิที่ 3 กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

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

1. การประเมินความสำคัญ (Significance Assessment) ไม่ควรดำเนินการ ด้วยคนเพียงคนเดียว แต่ควรเป็นการประเมินร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งครอบคลุมถึงผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น รวมถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ และระดับแรงงาน การประเมินสามารถใช้ประชุมปรึกษาหารือในองค์กร โดยเริ่มจากการค้นคว้าหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกันให้ได้มากที่สุด จากนั้นจึงเลือกคัดข้อมูลที่จำเป็นและจัดหมวดหมู่ เพื่อให้พร้อมต่อการนำมาใช้ จากนั้นจึงเตรียมการประชุม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการประชุมให้ชัดเจน เพื่อให้การประชุมอยู่ภายใต้ขอบเขตที่กำหนด การประชุมนั้นอาจต้องใช้วิธีการระดมสมอง และการอภิปราย โดยการแสดงความคิดเห็นเชิงวิเคราะห์ สังเคราะห์ และการประเมินความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Significance Assessment : SA) ซึ่งจะมีด้วยกัน 4 ด้าน คือ

⁵⁰ จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 117-118.

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

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

1.3 การประเมินความพร้อมขององค์กร (Readiness Assessment: RA) ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณและทรัพยากร รวมถึงความพร้อมคณะทำงานที่จะดำเนินการพัฒนาในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจำนวนและความสามารถของคณะทำงาน รวมถึงระยะเวลาที่สามารถปฏิบัติได้

1.4 การประเมินผลกระทบและผลลัพธ์ (Effect & Result Assessment) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ ทางตรงและทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นหลังจากการดำเนินการพัฒนาจนเสร็จสิ้น เพื่อประกอบการตัดสินใจ และหาแนวทางแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้า

2. การวิเคราะห์งาน การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) คือ การพิจารณาร่วมกันเช่นเดียวกับการประเมินความสำคัญ แต่การวิเคราะห์งานจะเป็นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงานในแต่ละตำแหน่ง เพื่อนำไปเป็นแนวทางพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ตรงกับลักษณะงาน และความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่ง ซึ่งควรจะต้องบ่งบอกถึงความตื่นและความลึก รวมถึงขอบข่ายหรือความกว้างของงานนั้น ตัวอย่างเช่น การกำหนดความลึกของงาน โดยระบุลักษณะสินค้าที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องบริหารการขาย และ การกำหนดขอบข่ายความกว้างของงานโดยระบุสาขา หรือเขตที่ผู้จัดการฝ่ายขายจะต้องรับผิดชอบ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำไปเขียนเป็นคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description; JD)

3. การวางแผนพัฒนา การวางแผนในการพัฒนา (Development Planning) สามารถทำได้โดยการประชุมเช่นกันเริ่มจากการกำหนดรูปแบบการพัฒนาซึ่งมี 3 รูปแบบคือ การศึกษา การฝึกอบรม และการสนับสนุน โดย แต่ละรูปแบบจะมีหลากหลายวิธี จึงควรนำมาใช้ให้เหมาะสมกับการพัฒนา นอกจากนี้ยังต้องวางแผนเกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหารงบประมาณที่จะต้องใช้ในการดำเนินการพัฒนา และยังรวมไปถึงการเตรียมแบบประเมินเพื่อประเมินผลการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งแบบประเมินผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการดำเนินการเพื่อเปรียบเทียบระดับการพัฒนาทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะเป็นข้อมูลสำคัญในการวางแผนพัฒนาครั้งต่อไป

4. การเขียนโครงการพัฒนา เมื่อได้ประชุมจนได้รายละเอียดประเด็นต่างๆ แล้ว ควรเขียนเป็นโครงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมถึงสามารถเป็นหลักฐานทางลายลักษณ์อักษรได้อีกทางหนึ่ง ซึ่งจะมีประโยชน์ในการตรวจสอบการดำเนินงาน การเขียนโครงการจำเป็นต้องเขียนให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจ โดยควรจะเริ่มจากการตั้งชื่อโครงการซึ่งเป็น

การกำหนดขอบเขตของโครงการอีก ทางหนึ่ง การตั้งชื่อโครงการควรตั้งให้กะทัดรัดได้ใจความ ไม่ยาว แต่ก็ไม่สั้นจนเกินไป แต่จะต้องครอบคลุมขอบเขตของโครงการ รวมถึงควรสื่อไปในทางที่ดี และเป็นประโยชน์ เช่น โครงการฝึกอบรมทักษะการขายของพนักงานสาขาค้นนายาว โครงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกลุ่มบริษัท ก.ข.ค. จำกัด หลักสูตรสร้างเสริมทัศนคติที่ดีในการทำงาน เป็นต้น

5. การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการ การเตรียมการ การสร้างแรงจูงใจ และการดำเนินการคือ การจัดเตรียมสถานที่ เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร การประสานกับวิทยากร และรายละเอียดอื่นๆ ที่ช่วยส่งเสริมในการดำเนินการเป็นไปได้อย่างสะดวก และจะต้องพยายามสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเห็นถึงความจำเป็น และประโยชน์ของโครงการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับตัวของเขา อย่างเป็นรูปธรรม และสามารถเกิดขึ้นได้จริง เช่น ค่าจ้าง (Pay) สวัสดิการ (Welfare) รางวัล (Reward) หรือความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่จะเพิ่มขึ้น หรือก้าวหน้าขึ้น หากนำสิ่งที่ได้จากโครงการพัฒนาไปปรับใช้ จนเป็นไปตามมาตรฐานการประเมินผล การปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) อย่างไรก็ตาม การเพิ่มสิ่งจูงใจต่างๆ จะต้องคำนึงถึงอายุงานของพนักงานด้วย เพื่อ ความเหมาะสมกับบริบทในองค์กร เช่น พนักงานอาจมีผลงานดีเด่นหลังจากการพัฒนา แต่ประสบการณ์ในการทำงานยังไม่มากพอ จึงยังไม่เหมาะสมที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้างาน เพราะอาจส่งผลให้ การปฏิบัติหน้าที่บกพร่องได้ แต่อาจเพิ่มสิ่งตอบแทนในด้านอื่นๆ เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจได้ ซึ่งจะทำให้พนักงานคนอื่นๆ มีกำลังใจในการพัฒนาตนเองยิ่งขึ้น เมื่อได้สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานแล้ว คณะทำงานจะต้องพยายามดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านวัตถุประสงค์และเวลา ส่วนวิธีการและกิจกรรมต่างๆ ควรให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิม อีกทั้งบรรยากาศในการพัฒนาจะต้องไม่เคร่งเครียด หรือไม่เต็มไปด้วยกฎระเบียบ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกผ่อนคลาย ซึ่งจะส่งผลให้การพัฒนาประสบความสำเร็จตามความคาดหวังขององค์กร

6. การประเมินผล (Evaluation) สามารถแบ่งได้เป็นการประเมินผลการดำเนินการในประเด็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับระยะเวลา สถานที่ วิทยากร เครื่องมือ อุปกรณ์ อาหาร งบประมาณ รูปแบบ และการดำเนินการพัฒนา รวมทั้งการประเมินผลการปฏิบัติงานทั้งก่อนและหลังจาก การพัฒนา ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเปรียบเทียบระดับของความสามารถ แล้วจึงนำ ผลการประเมินมาประเมินความจำเป็นในการพัฒนาในครั้งต่อไป การประเมินผลหลังจากการปฏิบัติงานนั้นควรประเมินแบบรอบด้าน หรือแบบ 360 องศา คือ ระหว่างพนักงานกับพนักงาน และระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้ผลรอบด้านมากที่สุด ส่วนรูปแบบการประเมินอาจใช้วิธีเชิงปริมาณ (Quantitative) คือใช้ตัวเลขวัดระดับการทำงานหรือผลงาน ซึ่งอาจใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) หรือเอกสารเชิงปริมาณอื่นๆ และวิธี

คุณภาพ (Qualitative) คือการนำพฤติกรรมหรือคำพูดมาตีความหมาย โดยมากจะใช้วิธีสัมภาษณ์ (Interview) และการสังเกต (Observation)

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาที่ตัวบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ประกอบไปด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนแรกที่เป็นการสำรวจว่าบุคลากรในองค์การต้องการเรียนรู้หรือพัฒนาตนเองในด้านใด และเป็นการสำรวจความต้องการขององค์การว่าองค์การต้องการจะพัฒนาไปในทิศทางใด เพื่อเป็นข้อมูลที่จะนำไปจัดลำดับความสำคัญ นำไปสู่การออกแบบและวางแผนการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น บุคลากร งบประมาณ ทรัพยากรที่มีในองค์การ ความเหมาะสมของวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การ หลักสูตรการพัฒนา รวมทั้งวิทยากรที่ให้ความรู้ จากนั้นจึงเป็นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนการพัฒนาบุคลากรที่ได้วางไว้ และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการตรวจสอบว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้นมีผลสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรที่กำหนดไว้ในเบื้องต้นหรือไม่ ซึ่ง การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นควรมีการประเมินอย่างรอบด้าน ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ผลการปฏิบัติงาน และความพึงพอใจ เพื่อเป็นข้อมูลและข้อเสนอแนะประกอบกับการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

การแบ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เป็นไปได้หลายวิธีดังมีหน่วยงานและนักวิชาการได้ให้รูปแบบการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พศิน แดงจวง กล่าวว่า รูปแบบการพัฒนาคู จำแนกได้เป็น 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบการพัฒนาที่เป็นทางการ หมายถึง การพัฒนาที่ทางราชการหรือหน่วยงานเป็นผู้กำหนด ส่วนใหญ่จะกำหนดไว้ในแผนงานประจำปีของโรงเรียนหรือของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนกลาง การพัฒนารูปแบบนี้ส่วนใหญ่จะมิงงบประมาณของทางราชการรองรับ หรือให้ไปราชการหรือเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติเป็นครั้งคราวหรือเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการ ในวัน เวลา ราชการ ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การมีเพศจากภายในและภายนอกสถานศึกษา การศึกษาต่อตามความต้องการของหน่วยงานต้นสังกัด การส่งผลงานทางวิชาการ การเยี่ยมเยียน การทำวิจัยในชั้นเรียน ซึ่งแต่ละรูปแบบดำเนินการภายใต้กฎระเบียบและความรับผิดชอบของทั้งหน่วยงานและครู เป็นต้น

2. รูปแบบการพัฒนาแบบไม่เป็นทางการ หมายถึง การพัฒนาตนเองของบุคลากรทางการศึกษาที่มีความต้องการเป็นการส่วนตัว ดำเนินโดยใช้แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เป็นความต้องการหรือ

ความตระหนักที่ต้องการพัฒนาของแต่ละบุคคล และต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง อาจจะต้องดำเนินการนอกเวลาหรือในเวลาราชการ ตัวอย่างเช่น การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ การทัศนศึกษา การอ่านเขียน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ การเข้าร่วมประชุมตามความสนใจ การศึกษาทั้งที่รับปริญญาและไม่รับปริญญาบัตร

3. รูปแบบการพัฒนาแบบกึ่งทางการ หมายถึง การพัฒนาที่ต้องอาศัยเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ที่ดำเนินการทั้งในเวลาราชการ และ/หรือนอกเวลาราชการเป็นครั้งคราว อาจไม่ได้รับงบประมาณสนับสนุน หรือได้รับเพียงบางส่วน เป็นกระบวนการสร้างบรรยากาศองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สื่อจัดการความรู้ในองค์กร ตัวอย่างเช่น การที่ครูต้องการพัฒนาตนเองโดยอาศัย การสังเกต การสะท้อนกลับจากเพื่อนครูหรือผู้บริหาร จากนั้นจึงนำข้อมูลภาพสะท้อนกลับไปพัฒนาตนเองต่อไป เราเรียกกระบวนการนี้ว่า การสะท้อนจากเพื่อช่วยการพัฒนาการเรียนการสอน (Reflective Teaching) โดยครูที่ต้องการพัฒนาจะกลายเป็นครูที่พัฒนาตนเองอันเกิดจากความร่วมมือของเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้มีรูปแบบการพัฒนาตนเองของครูด้วยตนเองจากการดู วิดีทัศน์และคิดใคร่ครวญ ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาหรือพัฒนาจากบริบทของตนเอง ครูที่ดำเนินการดังกล่าว เรียกว่าเป็นครูที่พัฒนาตนเองจากบริบทของตนเอง (Reflexive Teacher)⁵¹

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

1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กร โดยรูปแบบในการฝึกอบรมบุคลากร แบ่งเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Introduction หรือ Orientation) มีวัตถุประสงค์ ต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนที่มีความพร้อมในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักใช้เวลาไม่มากนักในการให้ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำสิทธิ และหน้าที่ สวัสดิการที่จะได้รับ ตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอย่างไร

⁵¹ พศิน แดงจวง, รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา (กรุงเทพฯ: ดวงกลมพับลิชชิ่ง, 2554), 172.

1.2 การฝึกอบรมขณะทำงาน (On the Job Training) การฝึกอบรมประเภทนี้อาจเรียกได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรมสอนงาน วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริงๆ แก่อาจารย์และบุคลากร เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานได้จริงตามมาตรฐานที่กำหนดโดยผู้อบรมหรือหัวหน้าดูแลและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

1.3 การฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปการบริหารงานในหน่วยงานราชการและองค์กรธุรกิจเอกชนจะแบ่งแยกระดับการทำงานออกเป็น 3 ระดับ คือ การบริหารงานในระดับสูง การบริหารระดับกลาง และการบริหารระดับต้น ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการมอบหมายงานควบคุมและวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญๆ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่งดี การจัดหลักสูตรฝึกอบรมบุคลากรระดับผู้บังคับบัญชาจะต้องจัดให้ตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมขององค์กรนั้นๆ

1.4 การฝึกอบรมบุคลากรในระดับนักบริหาร หรือเรียกว่าการพัฒนานักบริหาร นักบริหารหมายถึง บุคคลที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดเรื่องนโยบายสำคัญๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานพึงประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น และเป็นบุคคลที่วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาทั้งที่เป็นปัญหานโยบายและเป็นปัญหาเชิงปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจควบคุมในการปฏิบัติเป็นไปตามวินิจฉัยสั่งการนั้นๆ การฝึกอบรมระดับนี้จะต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบโดยพัฒนาวิชาการไปพร้อมๆ กัน นอกจากนี้ควรมีการชี้แนะตัวต่อตัวซึ่งเป็นการประกบนักบริหารโดยผู้ชำนาญการซึ่งเป็นประโยชน์ต่อวิสัยทัศน์และทักษะการบริหารของนักบริหาร

2. การนิเทศการสอน

ในปัจจุบันการศึกษาและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาให้ความสนใจที่จะใช้การนิเทศการสอน (Instructional Supervision) เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน ตามแนวโน้มและความต้องการของการพัฒนาและนิเทศการศึกษาในเมืองไทยในอนาคตนั้นจะหันมาสนใจในการนิเทศการสอนมากขึ้น การนิเทศการสอนเป็นส่วนย่อยของการนิเทศการศึกษา โดยมุ่งไปที่การปรับปรุง การเรียนการสอนโดยตรง มิได้หมายถึงการปรับปรุงการศึกษาทั้งระบบซึ่งเป็นงานวิชาการ แต่มีจุดมุ่งหมายร่วมกัน คือ การปรับปรุงคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การนิเทศการสอนภายในสถานศึกษานั้นหมายถึงกระบวนการทำงานร่วมกันของผู้บริหารกับบุคลากรภายในสถานศึกษา ซึ่งจะต้องร่วมมือกันช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของครู เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้สูงขึ้นตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ได้คาดหวังไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคน โดยการนิเทศการสอนเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันของ

ครูและบุคลากรทางการศึกษา เพื่อให้ครูและบุคลากรเหล่านั้นได้รับการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น เพื่อพัฒนางาน เนื่องจากการนิเทศมีเป้าหมายสูงสุดอยู่ที่ผู้เรียน ซึ่งเป็นผลผลิตจากการสอนของครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยเหตุนี้การนิเทศที่จัดขึ้นจึงมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาการสอนให้ดีขึ้นนั่นเอง เพื่อสร้างการประชาสัมพันธ์ผลที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกัน โดยผลัดเปลี่ยนกันเป็นผู้เสนอแนะและผู้รับฟัง ซึ่งไม่ใช่เป็นการทำงานภายใต้การถูกบังคับและคอยตรวจตราหรือจับผิด เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันและการพัฒนา เพราะขวัญและกำลังใจเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้บุคคลมีความตั้งใจในการทำงาน หากการนิเทศไม่ได้สร้างขวัญและกำลังใจแล้ว การนิเทศการสอนก็ย่อมไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการดำเนินงานนิเทศการจัดการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา จำเป็นต้องอาศัยหลักการเพื่อให้การดำเนินงานมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ โดยใช้หลักการว่าการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้นิเทศ และผู้รับการนิเทศ การนิเทศศึกษามีเป้าหมายอยู่ที่คุณภาพของนักเรียน แต่การดำเนินงานนั้นจะกระทำโดยผ่านตัวกลางคือครูและบุคลากรทางการศึกษา การนิเทศศึกษานั้นบรรยากาศแห่งความเป็นประชาธิปไตยและการรับฟังความเห็น ตลอดจนการหารือหรือการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การดำเนินงานนิเทศภายในโรงเรียนจะต้องจัดกระบวนการนิเทศอย่างมีแบบแผนตามลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันอย่างมีระบบตามวิธีการทางวิทยาศาสตร์ พร้อมด้วยเหตุผลและความเป็นไปได้ นั่นคือจะต้องประกอบไปด้วยการวางแผนการนิเทศ การให้ความรู้ในสิ่งที่จะต้องทำ การลงมือปฏิบัติ การสร้างขวัญและกำลังใจ การประเมินผลและกระบวนการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อการพัฒนาการนิเทศให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3. การสัมมนา

การสัมมนาเป็นการเรียนรู้ร่วมกัน ร่วมหาทางแก้ไขปัญหา ผู้สัมมนาจึงเป็นผู้ให้และผู้รับ คือเป็นผู้ให้ข้อมูล ประสบการณ์ข้อคิดเห็นของตน และเป็นผู้รับฟังข้อมูล ประสบการณ์และข้อคิดเห็นของผู้เข้าสัมมนาอื่น ผลของการสัมมนาอาจมิใช่ข้อสรุปเพียงอย่างเดียว อาจมีความร่วมมือกันในการแก้ปัญหาอันก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกัน ความสำเร็จของการสัมมนาอยู่ที่สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา การสัมมนาจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้เข้าร่วมการสัมมนาทุกคนต้องทราบวัตถุประสงค์ของการสัมมนาและการเตรียมตัวที่ดี โดยศึกษาเรื่องที่จะเข้าสัมมนาล่วงหน้า รวบรวมประสบการณ์ เตรียมข้อคิดเห็นมาแลกเปลี่ยนกับผู้ร่วมสัมมนาคนอื่น ผู้เข้าร่วมสัมมนามีทัศนคติที่ดีในการสัมมนา เป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เป็นผู้ให้และผู้รับที่มีความจริงใจ ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีการศึกษาเรียนรู้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์กันอย่างมีระบบระเบียบ

4. การประชุมปฏิบัติการ

การประชุมปฏิบัติการหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการประชุมร่วมกันเป็นกลุ่มๆ เน้นการทำงานร่วมกันเพื่อฝึกการแก้ปัญหา โดยผู้เข้าประชุมทุกคนจะต้องมีส่วนร่วมในการลงมือปฏิบัติ การประชุมปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อปฏิบัติการกิจร่วมกันระหว่างผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ซึ่งผู้เข้าประชุมจะมีการเรียนรู้ร่วมกันจากวิทยากร มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติร่วมกัน เมื่อเสร็จสิ้นการประชุมปฏิบัติการจะต้องมีผลงานที่ได้จากการปฏิบัติร่วมกัน มีการนำเอาผลงานที่ได้จากการประชุมไปใช้ เช่น การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนการสอน การประชุมปฏิบัติการวิเคราะห์ข้อสอบ การประชุมปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์ เป็นต้น การประชุมปฏิบัติการมีหลักการสำคัญคือ จะต้องมีการฝึกปฏิบัติหรือปฏิบัติงานร่วมกันของผู้เข้าร่วมประชุม โดยปกติแล้วจำนวนผู้เข้าประชุมจะมีไม่มากนัก จำนวนต้องพอเหมาะกับอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติ ผู้ประชุมจะเรียนรู้ร่วมกันรับฟังคำบรรยาย ศึกษาค้นคว้าทำความเข้าใจและปฏิบัติร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเรื่องนั้นๆ นั่นคือการประชุมเชิงปฏิบัติการเช่นนี้เป็นการเรียนรู้ฝึกปฏิบัติหรือลงมือปฏิบัติ แล้วนำไปปฏิบัติในการทำงานจริง

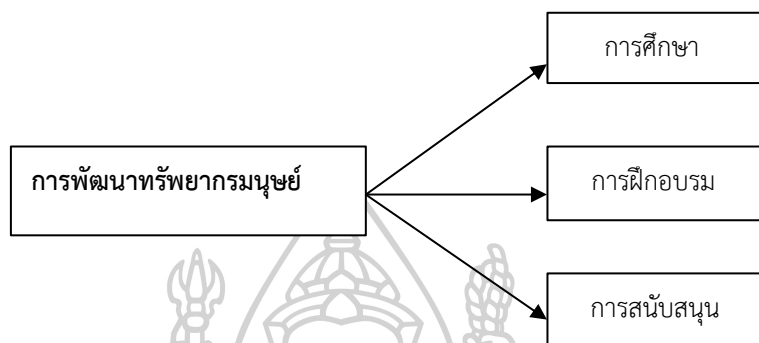
5. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรได้พบเห็นการปฏิบัติงานจริงนอกองค์การ ได้เห็น ได้ยิน ได้ซักถาม ได้สัมผัสประสบการณ์ใหม่ๆ ที่แตกต่างจากเดิมที่ปฏิบัติอยู่ภายในองค์การ บุคลากรได้เปลี่ยนบรรยากาศ ได้ผ่อนคลาย ได้รับความบันเทิง ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ของหน่วยงานอื่น นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างหน่วยงาน และระหว่างผู้ดูงาน พัฒนามนุษย์สัมพันธ์และความร่วมมือของทีมงาน การศึกษาดูงานมีจุดมุ่งหมายหลักคือ ให้บุคลากรได้เห็นการทำงานภายในองค์การอื่นเพื่อให้เกิดความรู้ ความคิดที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานในองค์การของตนต่อไป เช่น คณะครูและผู้บริหารไปศึกษาดูงานสถานศึกษาดีเด่นที่ได้รับรางวัลพระราชทาน การศึกษาดูงานสถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยจุดหมายรองของการศึกษาดูงาน คือ การสร้างสัมพันธภาพภายในทีมงาน เป็นการให้รางวัลบุคลากรได้พักผ่อนและท่องเที่ยว การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการที่จะพัฒนาการทำงาน พัฒนาองค์การ โดยการให้สิ่งที่บุคลากรได้เรียนรู้จากการศึกษาดูงานเป็นสิ่งเร้า เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความคิดในการประยุกต์สิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงาน

6. การลาศึกษาต่อ

การลาศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ต้องใช้เวลาการลงทุน โดยการให้บุคลากรเข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรของสถานศึกษานั้น ซึ่งทำได้ทั้งการศึกษาทางไกลหรือการศึกษาที่เรียนในชั้นเรียน หรือการศึกษาทางไกลซึ่งผู้เรียนและ

ผู้สอนอยู่ห่างไกลกัน แต่เน้นการใช้สื่อและเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากรขององค์กรโดยให้การศึกษาต่อเพื่อให้บุคลากรได้รับปริญญาหรือประกาศนียบัตรนั้น บุคลากรต้องเข้าศึกษาในสถานศึกษาตามหลักสูตรที่สถานศึกษากำหนดและผ่านการประเมินผลการศึกษาตามวิธีการและมาตรฐานตามที่สถานศึกษากำหนด⁵²



แผนภูมิที่ 4 รูปแบบของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ที่มา : โชติชวัล พุกิจกาญจน์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development, (กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559), 26.

1. การศึกษา (Education) การศึกษา คือ การมุ่งพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำเนินชีวิตและเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน ซึ่งสามารถแบ่งได้เป็น 5 วิธี ดังนี้

1.1 การศึกษาในระบบ (Formal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตรตั้งแต่ระดับพื้นฐานจนถึงระดับสูง ซึ่งได้แก่ระดับอนุบาล ระดับประถมศึกษา ระดับมัธยมศึกษา หรือระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง หรือระดับอุดมศึกษา และระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ และกำหนดเวลาเรียนที่ค่อนข้างแน่นอน เช่น โรงเรียน สถาบันวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย เป็นต้น

1.2 การศึกษานอกระบบ (Non-formal Education) คือ การศึกษาที่มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พลาดโอกาสจากการศึกษาในระบบ โดยเปิดโอกาสให้สมัครเข้าศึกษาโดยไม่จำกัด

⁵² จอมพงศ์ มงคลวนิช, การบริหารองค์กรและบุคลากรทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556), 120-147.

อายุและจะมีความยืดหยุ่นในเรื่องของหลักสูตรและเวลาเรียน โดยผู้ศึกษาสามารถเลือกเรียนได้ตามความสนใจ และตามวันเวลาที่สะดวก หรือที่เรียกว่า การศึกษาผู้ใหญ่

1.3 การศึกษาระยะสั้น (Short-term Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้สามารถนำความรู้ความสามารถไปใช้ประโยชน์ในอนาคตอันใกล้ โดยทำการศึกษาในสถานศึกษาที่มีกฎระเบียบ แต่จะมีหลักสูตรและกำหนดเวลาที่กระชับ ซึ่งจะมีระยะเวลาตั้งแต่ 3 เดือนถึง 1 ปี เช่น การศึกษาหลักสูตรภาษาอังกฤษกับสถาบันต่างประเทศ หรือการศึกษาเพื่อ ขอประกาศนียบัตรวิชาชีพแบบเฉพาะทาง เป็นต้น

1.4 การศึกษาตามอัธยาศัย (Informal Education) การศึกษาประเภทนี้มุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองเป็นหลัก โดยการศึกษาตามความสนใจของแต่ละบุคคลระหว่างการดำเนินชีวิต โดยไม่มีกฎระเบียบ และกำหนดที่แน่นอนของเรื่องราว เวลา สถานที่ และค่าใช้จ่าย ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

1.5 การศึกษาตลอดชีวิต (Lifelong Education) คือ การศึกษาตลอดทั้งชีวิต มนุษย์ โดยอาจรวมทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ การศึกษาระยะสั้น และการศึกษาตามอัธยาศัย การศึกษาตลอดชีวิตจึงเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เช่นกัน

2. การฝึกอบรม (Trainings) การฝึกอบรม คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อการทำงาน โดยผู้เขียนจะนำเสนอวิธีที่นิยมใช้ ได้แก่

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นการฝึกอบรมแบบการอธิบายเนื้อหาสาระโดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมวิธีนี้ได้มากแล้วเป็นการสื่อสารแบบทางเดียวจากวิทยากรสู่ผู้ฟัง แต่อาจเปิดโอกาสให้ซักถามได้ตามความเหมาะสม การฝึกอบรมวิธีนี้ควรใช้กับหัวข้อที่ไม่เน้นการปฏิบัติ จึงเหมาะสำหรับกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากและมีเวลาจำกัด ลักษณะของสถานที่ฝึกอบรมส่วนใหญ่จะเหมือนกับห้องเรียนทั่วไปคือ ผู้บรรยายจะอยู่ด้านหน้า และผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนั่งแถวหน้ากระดาน หรืออาจเป็นแถวตอนลึก 2 แถวหรือมากกว่า และเว้นที่ว่างระหว่างแถว เพื่อให้ผู้บรรยายสามารถปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้สะดวกขึ้น การจัดสถานที่ควรเว้นระยะระหว่างผู้เข้ารับ การฝึกอบรมกับวิทยากรให้มีระยะห่างพอสมควร กล่าวคือ ไม่ใกล้จนวิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้สึกอึดอัด หรือไม่ไกลจนเป็นอุปสรรคในการมองเห็น อาจใช้สื่อประกอบการบรรยายโดยต้องมีระยะห่างและความสูงที่ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเห็นได้ชัดเจนโดยไม่มีสิ่งกีดขวาง

2.2 การปฐมนิเทศ (Orientation) คือ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ข้อมูลเบื้องต้นขององค์กรกับพนักงานใหม่ เช่น ประวัติขององค์กร ราชานามผู้บริหาร รวมถึงโครงสร้างวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการกฎระเบียบในการปฏิบัติงาน ภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ และวิธีการทำงานเบื้องต้น ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้เริ่มงานใหม่ได้เตรียมความพร้อมและปรับตัว

ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น การจัดสถานที่จึงสามารถใช้แบบบรรยายโดยทั่วไปได้ และอาจนำชมสถานที่ทำงานเพื่อเพิ่มความเข้าใจและความคุ้นเคยกับสถานที่ให้มากยิ่งขึ้น

2.3 การสาธิต (Demonstration) คือ การสร้างความเข้าใจด้วยการแสดงให้เห็นวิธีการปฏิบัติจริง เช่น การใช้เครื่องมืออุปกรณ์หรือเครื่องจักร การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงานที่ต้องการปลอดภัยสูง และต้องผิดพลาดให้น้อยที่สุดเพราะอาจส่งผลเสียหายต่อชิ้นงาน ประเด็นสำคัญคือ จำเป็นต้องให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทดลองปฏิบัติจริงจนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเชี่ยวชาญ สำหรับการจัดสถานที่ฝึกอบรมในลักษณะนี้ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถมองเห็น การสาธิตได้อย่างชัดเจน โดยอาจจัดแบบเดียวกับการฝึกอบรมแบบบรรยาย หรือแบบนั่งเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม ในกรณีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนมากอาจต้องใช้จอขนาดใหญ่ซึ่งตั้งอยู่ในระดับความสูง ที่เหมาะสม เพื่อขยายภาพการสาธิตให้ชัดเจนขึ้น

2.4 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop Training) คือ การฝึกอบรมที่ใช้การบรรยายสาระความรู้ พร้อมกับการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ผลิตผลงานหลังจากการบรรยายเสร็จสิ้น โดยอาจทำเพียงคนเดียว หรือทำร่วมกันเป็นกลุ่ม การฝึกอบรมวิธีนี้จึงเป็นวิธีที่มุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานจริง พร้อมทั้งสร้างเสริมทักษะในการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การจัดสถานที่ในการฝึกอบรมประเภทนี้อาจใช้แบบบรรยาย แต่ในกรณีที่ต้องการให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อย และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้นเป็นวงกลม หรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน การฝึกอบรมวิธีนี้จึงใช้ได้ทั้งกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมจำนวนน้อยและจำนวนมาก

2.5 การระดมสมอง (Brainstorming) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงความคิดเห็นในเรื่องใดอย่างอิสระแล้วนำมาคัดเลือกโดยใช้วิธีเสียงข้างมาก การฝึกอบรมวิธีนี้จะงดเว้นจากการวิพากษ์วิจารณ์จากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน จึงเหมาะสำหรับการฝึกใช้ความคิด เชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข หรือหาทางออกให้กับปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่ควรเกิน 10 คน หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรใช้วิธีแบ่งกลุ่มย่อยในการฝึกอบรม โดยจัดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั่งเป็นวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน

2.6 การอภิปราย (Discussion) คือ การกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเปลี่ยน ความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน ประกอบกับการวิเคราะห์ (Analysis) และสังเคราะห์ (Synthesis) ข้อดี ข้อเสีย รวมถึงสาเหตุของสิ่งต่างๆ แล้วหาข้อสรุป หรือข้อเสนอแนะหรือทางออก ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง การฝึกอบรมวิธีนี้จึงมุ่งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกใช้ความคิดเชิงวิพากษ์ (Critical Thinking) พร้อมทั้งสร้างเสริมประสบการณ์การทำงานเป็นทีมไปในขณะเดียวกัน

ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจึงควรมีจำนวน 4–8 คน และจัดนั่งแบบวงกลมหรือครึ่งวงกลม และหันหน้าเข้าหากัน แต่หากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีจำนวนมากควรแบ่งเป็นกลุ่มย่อยตามจำนวนดังกล่าว

2.7 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) คือ การนำประเด็นสำคัญที่เกิดขึ้นจริงมาเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เข้ารับการฝึกอบรม โดยการวิเคราะห์ SWOT คือ การหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) รวมถึงโอกาสพัฒนา (Opportunity) และปัญหาอุปสรรค (Threat) ของกรณีศึกษานั้นเมื่อนำไปเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) และนำมาปรับใช้ในการป้องกันปัญหาเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองและองค์กรให้ดีขึ้น การฝึกอบรมวิธีนี้เหมาะสำหรับการฝึกทักษะการคิดเชิงประยุกต์และบูรณาการ (Applied & Integration Thinking) จากประเด็นที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งอาจใช้กรณีศึกษาเดียว และให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาโดยปฏิบัติแบบเดี่ยว ซึ่งจะจัดสถานที่แบบบรรยายหรือใช้การแบ่งกลุ่มย่อยแบบ 1 กลุ่มต่อ 1 กรณีศึกษา และแต่ละกลุ่มจะต้องส่งตัวแทนมานำเสนอหลังจากการศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ซึ่งการจัดสถานที่จะคล้ายกับการฝึกอบรมแบบระดมสมอง และการอภิปราย

2.8 การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training; OJT) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาไปพร้อมกับการปฏิบัติงานจริง วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมวิธีนี้จึงเน้น การเพิ่มพูนทักษะ (Skill) ในการปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาดจากการทดลองที่อาจจะส่งผลต่อ ความปลอดภัย รวมทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน โดยจะเน้นการถ่ายทอดแบบ 1 ต่อ 1 เพื่อการปฏิบัติงานเชิงลึก หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาควบคุมตรวจสอบได้อย่างทั่วถึง อย่างไรก็ตาม หากจำเป็นต้องฝึกอบรมจำนวนมาก ควรมีจอภาพขนาดใหญ่เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เห็นการปฏิบัติจริง

2.9 การศึกษาดูงาน (Observation) คือ การไปศึกษาดูงานจากสถานปฏิบัติงานจริงโดยมีผู้บรรยายประกอบ การฝึกอบรมวิธีนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสบการณ์ (Experience) ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ประเด็นสำคัญจึงอยู่ที่การเลือกสถานที่ ซึ่งควรเลือกให้สอดคล้องกับประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเมื่อเสร็จสิ้นจากการศึกษาดูงานแล้ว ควรให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสรุปประสบการณ์ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน พร้อมทั้งนำประสบการณ์ที่ได้รับมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันและนำเสนอวิธีการนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติงานของตนเอง และการดำเนินงานขององค์กร

2.10 การฝึกอบรมเพื่อสุขภาพ (Health Training) องค์กรในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับสุขภาพของพนักงานมากขึ้น โดยการจัดให้มีสถานที่ และเครื่องมืออุปกรณ์ออกกำลังกายสำหรับพนักงานโดยเฉพาะ แต่อาจยังไม่ได้สนับสนุนให้มีการฝึกอบรมการออกกำลังกายอย่างถูกต้องโดยผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งทำให้สูญเสียเวลาโดยเปล่าประโยชน์ หรืออาจส่งผลเสียต่อสุขภาพของ

พนักงานได้ ทุกองค์การจึงควรดำเนินการในเรื่องนี้อย่างจริงจัง นอกจากนี้อาจใช้การออกกำลังกาย หรือการเล่นกีฬาเพื่อส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรได้อีกทางหนึ่ง

3. การสนับสนุน (Supporting) การสนับสนุนโดยเขียนจะนำเสนอไว้ 4 วิธี ได้แก่

3.1 การฝึกสอน (Coaching) คือ การที่ผู้บังคับบัญชาจัดสถานการณ์และสภาพแวดล้อมให้เสมือนจริง และสอนวิธีการปฏิบัติงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในหน่วยงานเดียวกัน โดยมีกำหนดระยะเวลา การฝึกสอนมีจุดเน้นเพื่อฝึกทักษะ รวมถึงช่วยเหลือ ปรับปรุงแก้ไข และขัดเกลาในภาระงานที่เฉพาะเจาะจงจนพนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานที่กำหนด หรือเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ การฝึกสอนควรใช้ผู้บังคับบัญชา 1 คน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน

3.2 ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าคอยให้คำแนะนำ สนับสนุนช่วยเหลือ และให้กำลังใจอย่างต่อเนื่องกับผู้ที่มีประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งไม่จำเป็นจะต้องอยู่ในแผนกหรือฝ่ายเดียวกัน โดยจัดให้มีพี่เลี้ยง 1 คน ต่อพนักงาน 1 คน หรืออย่างมากที่สุดไม่ควรเกิน 3 คน เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานให้กับพี่เลี้ยงมากเกินไป ระบบพี่เลี้ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้และพัฒนาทัศนคติ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานสามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรได้มากขึ้น

3.3 การให้คำปรึกษา (Counseling) คือ การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ขอคำแนะนำอย่างต่อเนื่อง การให้คำปรึกษามีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานในปัจจุบันให้ดีขึ้น ตลอดจนเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร ในอนาคต โดยอาจเป็นที่ปรึกษาภายในองค์กร หรือที่ปรึกษาภายนอกองค์กรได้ตามความเหมาะสม ซึ่งควรพิจารณาจากความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เป็นหลัก โดยอาจจัดประชุมเพื่อขอรับคำปรึกษาและรายงานความก้าวหน้าของงานเป็นครั้งคราวในกรณีการปรึกษาอย่างเป็นทางการ ส่วนในกรณีไม่เป็นทางการควรจัดให้มีที่ปรึกษา 1 คนต่อผู้ขอรับคำปรึกษาไม่เกิน 3 คน เพื่อไม่ให้เป็นการหนักกับที่ปรึกษามากจนเกินไป

3.4 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) คือ การสลับสับเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความสัมพันธ์ในการประสานงานที่ดีขึ้น เนื่องจากมีความรู้เข้าใจในตำแหน่งหน้าที่ รับผิดชอบอื่น นอกจากนี้การหมุนเวียนงานยังช่วยลดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ที่ซ้ำกันทุกวัน และที่สำคัญการหมุนเวียนงานจะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานแทนกันได้เมื่ออยู่ในภาวะจำเป็น อย่างไรก็ตาม ก่อนการหมุนเวียนงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องฝึกอบรมหรือฝึกสอนให้พนักงาน มีความเชี่ยวชาญในงานนั้นเป็นอย่างดี เพราะหากผิดพลาดอาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย ในการทำงาน of พนักงาน รวมถึงส่งผลเสียหายต่อองค์กร สำหรับข้อควรระวัง คือ ไม่ควรหมุนเวียนงานให้กับพนักงานในภาระ

งานใหม่ที่แตกต่างกับงานเดิมมากจนเกินไป เพราะจะทำให้ยากต่อการเรียนรู้ ซึ่งอาจจะส่งผลให้การ ทำงานไม่มีคุณภาพและพนักงานยังจะเกิดความเบื่อหน่ายอีกด้วย จากแนวคิดข้างต้นสรุปได้ว่า การ พัฒนาบุคลากรสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ โดยทั่วไปแล้วมักคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ซึ่งการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้นมีรูปแบบการพัฒนาที่แตกต่างกันไป เช่น การฝึกอบรม ที่เป็นการ มุ่งให้ความรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง ทักษะ เจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยการถ่ายทอด ความรู้จากวิทยากร การนิเทศการสอน เป็นการมุ่งไปที่การพัฒนา ปรับปรุง แก้ไข และให้ ข้อเสนอแนะในการจัดการเรียนการสอนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อผู้เรียน การสัมมนาเป็นการถ่ายทอด ความรู้ ประสบการณ์ เจตคติ ในรูปแบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน การประชุมปฏิบัติการ เป็นการ ร่วมกันปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาหรือเสนอแนะแนวทาง ในการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีการเน้นให้ผู้เข้าร่วม ประชุมนั้นได้แสดงความคิดเห็นและลงมือปฏิบัติ การศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้ในเชิงประจักษ์ ได้ สัมผัสกับประสบการณ์จริง เพื่อเป็นการจุดประกายความคิดและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ ต่อองค์กร การศึกษาต่อ เป็นการเรียนรู้เพื่อเก็บเกี่ยวความรู้ในระยะยาว เป็นการส่งเสริมให้มีการนำ ความรู้ที่ได้รับนั้นกลับมาพัฒนาองค์กร

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

รุ่ง พูลสวัสดิ์ กล่าวว่า ความสำเร็จของการปรับปรุงองค์การและพัฒนาบุคลากร ทางการศึกษาที่สำคัญ คือ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพของบุคลากร ถ้าองค์กรหรือหน่วยงานใด ได้บุคลากรที่เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและรับผิดชอบงาน องค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ ก็จะมี โอกาสที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารและพัฒนาหน่วยงานเป็นอย่างมาก ดังนั้นการปรับปรุง หรือพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีความสามารถสูง จึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะผลักดันให้องค์การ ก้าวไปข้างหน้าด้วยความมีประสิทธิภาพและมีความมั่นคงยิ่งขึ้น

1. ประโยชน์ที่เป็นผลดีแก่องค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 1.1 ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้แก่องค์การหรือหน่วยงานมากยิ่งขึ้น
- 1.2 ลดปัญหาข้อผิดพลาด ข้อบกพร่องต่างๆ ให้น้อยลง ช่วยประหยัดเวลาและ งบประมาณให้น้อยลง
- 1.3 ช่วยให้ระบบการทำงาน วิธีการปฏิบัติงานขององค์กร หรือหน่วยงานนั้น มี ประสิทธิภาพมากขึ้น
- 1.4 ช่วยลดปัญหาการขัดแย้งของบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานให้น้อยลง
- 1.5 ช่วยส่งเสริมสนับสนุนให้มีการนำเอาวัสดุอุปกรณ์และเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ในองค์กรและหน่วยงานเพิ่มมากขึ้น

1.6 ช่วยให้บุคลากรในองค์กรทุกคนมองเห็นวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานไปในทิศทางเดียวกัน

1.7 เป็นการแบ่งเบาภาระของผู้บริหารในองค์กร โดยมีต้องมีการควบคุมงานอย่างใกล้ชิด

2. ประโยชน์ที่เป็นผลดีกับตัวบุคลากรเอง ได้แก่

2.1 เป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจอันดีให้แก่บุคลากรในองค์กร

2.2 เปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการทำงานของบุคลากร

2.3 พัฒนาบุคลิกภาพให้มีคุณภาพสูง ทั้งในด้านการงานและทัศนคติ

2.4 เสริมสร้างความสามัคคีในหมู่บุคลากรและผู้บริหารองค์กร

2.5 เสริมสร้างระเบียบวินัยอันดีให้เกิดในหมู่เพื่อนร่วมงาน

2.6 สร้างความรู้สึกสำนึก การปลุกพินิจในผู้ร่วมงาน กับผู้บริหารองค์กร

2.7 ขจัดปัญหาการขาดงานและไม่มีเวลาให้กับองค์กร

2.8 ลดปัญหาการลาออกบ่อยๆ ของบุคลากร

2.9 ลดปัญหาการขัดแย้งในการปฏิบัติงานร่วมกัน ทางผู้บริหารองค์กรและบุคลากร

2.10 ลดปัญหาความไม่เข้าใจในเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร⁵³

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาทรัพยากร หากได้กระทำอย่างถูกต้อง สามารถส่งผลได้ดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงหรือเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

2. ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปรับตัวให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และความเปลี่ยนแปลงอื่นๆ

3. ช่วยเสริมสร้างทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน

4. ช่วยเสริมสร้างขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

5. ช่วยแก้ปัญหาการขาดแคลนผู้ปฏิบัติงานโดยใช้วิธีการเพิ่มคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานที่มีอยู่จำกัด แทนการเพิ่มปริมาณ โดยเฉพาะกรณีการจำกัดการเพิ่มจำนวนบุคลากร

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ได้ผล จะช่วยยกระดับความสามารถของข้าราชการในการปฏิบัติงาน⁵⁴

⁵³ รุ่ง พูลสวัสดิ์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา (กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป.), 30-32.

⁵⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ,การพัฒนาองค์กรและบุคลากร : แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ,(กรุงเทพฯ: 21เซนจูรี่ ,2547,) 106.

สมชาติ กิจยรรยง กล่าวว่า ประโยชน์ที่องค์กรและบุคคลจะได้รับในการพัฒนา โดยเฉพาะอย่างยิ่งการที่บุคลากรได้สัมผัสกับงานอย่างใกล้ชิด เช่น การเรียนรู้ในการทำงานโดยตรง ได้สัมผัสกับของจริงหรือประสบการณ์ตรงจะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. บุคลากรได้เรียนรู้และได้ฝึกปฏิบัติงานภายใต้สภาพการณ์จริง ซึ่งจะทำให้เขาได้เรียนรู้และเข้าใจในเรื่องต่างๆ ได้มาก และลึกซึ้งกว่าการฝึกอบรมในห้องเรียน
2. บุคลากรได้มีโอกาสพบกับเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ รวมทั้งลูกค้า และบุคลากรภายนอกที่จะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในอนาคตต่อไป
3. ผู้ปฏิบัติได้รับมอบหมายในการพัฒนาบุคลากรสามารถควบคุมการฝึกปฏิบัติงานได้อย่างใกล้ชิด และสามารถติดตามการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้เป็นรายบุคคล
4. องค์กรหรือหน่วยงานจะไม่เสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมในการพัฒนาบุคลากร และไม่เสียเวลาในการทำงานด้วย
5. การที่ได้เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับการพัฒนาในงานจะช่วยให้เกิดความคิดใหม่ๆ ในงานนั้นๆ ซึ่งจะช่วยให้มีการปรับปรุงงานหรือเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานให้ดียิ่งขึ้น⁵⁵

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรและต่อตนเอง สำหรับประโยชน์ต่อองค์กรคือ ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น เนื่องจากมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงด้านนโยบาย กระแสโลกาภิวัตน์ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี บรรยากาศการทำงานในองค์กรเป็นไปด้วยความราบรื่น ไม่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองทางด้านทรัพยากร ทั้งบุคลากร งบประมาณ การบริหารงาน รวมทั้งเป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้กับองค์กร นอกจากนี้ยังก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตัวบุคลากรเอง คือเป็นการเพิ่มพูนความรู้ใหม่ๆ ให้ตนเอง ได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความเห็นทำให้เกิดทัศนคติใหม่ๆ ที่สามารถนำมาพัฒนางานของตนให้ดีขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดความมั่นใจในการที่จะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ และสร้างกำลังใจที่ดีในการทำงานต่อไป

⁵⁵ สมชาติ กิจยรรยง, องค์กรดีบุคลากรเด่นเน้นวิธีการหลากหลาย (กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์, 2555), 7.

การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว และเป็นองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการสร้างสรรค์ จัดทำ โดยการเชื่อมโยงความรู้เชิงรุก ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีพื้นฐานมาจากความรู้และมุมมองใหม่ๆ

ผู้บริหารในปัจจุบันกำลังเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปในอัตราที่รวดเร็วมาก นวัตกรรมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกโลกาภิวัตน์ อาจทำให้เกิดความสับสนวุ่นวายได้ ผลที่เกิดขึ้นคือหลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันได้ ซึ่งองค์กรที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องสามารถเรียนรู้ที่จะตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว โดยองค์การลักษณะนี้จะมีผู้บริหารที่ชาญฉลาดในการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหลายอย่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบริหารจัดการฐานแห่งความรู้ (Knowledge Base) สำหรับองค์กรได้ รวมทั้งสามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการได้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือองค์การลักษณะนี้จะมีความต้องการที่จะเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้⁵⁶

ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นการทำให้คนในองค์กรเรียนรู้ปัจจัยต่างๆ ทั้งจากภายในและภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาตนเองและการดำเนินงานขององค์กร หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการปรับเปลี่ยนและค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการ อันจะนำมาซึ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ ดังนี้

เซงเก (Senge) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่สมาชิกได้มีการขยายขอบเขตความสามารถของตนเองอย่างต่อเนื่องในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายที่บุคคลในระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง เป็นที่ที่ส่งเสริมให้เกิดและขยายแนวความคิดใหม่ๆ ออกไป สามารถแสดงออกทางความคิดได้อย่างอิสระ และเป็นที่ยังคนจะเรียนรู้ด้วยกันอย่างต่อเนื่อง⁵⁷

⁵⁶ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์กร (Organization Theory)** (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545), 344-45.

⁵⁷ Peter M. Senge, **The Fifth Discipline: The Art and Practic of the Learning Organization** (New York: Doubleday, 1990), 3.

เพดเลอร์ เบอร์กอยน์ และโบยเดลล์ (Pedler, Burgoyne and Boydell) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของสมาชิกทุกคนทั่วทั้งองค์กร มีการเอื้ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ทุกภาคส่วน โดยการสร้างบรรยากาศในการเรียนรู้ที่มีลักษณะเอื้อและกระตุ้นให้ทุกคนได้เรียนรู้ร่วมกัน และคำนึงถึงความสามารถในการเรียนรู้ด้วยตนเองของสมาชิก เพื่อให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง⁵⁸

มาร์ซิคและวัตกินส์ (Marsick and Watkins) ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การที่ส่งเสริมให้สมาชิกสร้างความเป็นเลิศให้กับองค์กร และต้องส่งเสริมความเป็นเลิศให้กับสมาชิกโดยใช้การเรียนรู้ที่เป็นกระบวนการเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง และบูรณาการเข้ากับการปฏิบัติงาน มีการมอบอำนาจให้กับสมาชิกเพื่อสร้างความร่วมมือและการเรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนและการช่วยเหลือกันระหว่างสมาชิกขององค์กรและชุมชน⁵⁹

มาร์ควอร์ท (Marquart) ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์การซึ่งมีการเรียนรู้อย่างเต็มพลังของสมาชิกในการรวบรวม จัดการ และใช้ความรู้เพื่อผลสำเร็จขององค์กรและการแปลงสภาพไปสู่การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องขององค์กร อีกทั้งให้อำนาจบุคลากรทั้งในและนอกองค์กรในการเรียนรู้งานที่ทำ รวมทั้งเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนรู้และเพิ่มผลผลิต⁶⁰

กาวิน (Gavin) ได้กล่าวว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ หรือการแสวงหาความรู้ การแบ่งปันความรู้ และนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ ซึ่งการจัดการองค์ความรู้ในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ และเห็นว่าองค์กรที่มีลักษณะในการสร้าง แสวงหา ถ่ายโยงความรู้ และมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากความรู้ใหม่ และการเข้าใจในสิ่งต่างๆ อย่างถ่องแท้⁶¹

⁵⁸ Mike Pedler and John Burgoyne and Tom Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development** (Maidenhead :: Mc Graw-Hill, 1991), 1.

⁵⁹ Victoria Marsick and Karen Watkins, "The Learning Organization: An Integrative Vision for Hrd," **Human Resource Development Quarterly** 3 (April 1994): 353.

⁶⁰ Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success** (New York: Mc Grow-Hill, 1996), 20-21.

⁶¹ David A. Gavin, **Havard Business Review on Knowledge Management: Building** (Boston: Havard Business School Press, 1998), 78-91.

บุพบท พวงมาลี ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นองค์กรที่มีการปฏิรูปอย่างต่อเนื่อง อำนวยความสะดวก กระตุ้นและสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ เน้นกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นทุกระดับ ซึ่งบุคลากรในองค์กรสามารถขยายขอบเขตความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่บุคคลระดับต่างๆ ต้องการอย่างแท้จริง มีการเรียนรู้ร่วมกันทั้งปวงที่ผลิตผล และประสบความสำเร็จ สามารถนำความรู้มาปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของคนในองค์กร จนนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน⁶²

ธงชัย สมบูรณ์ ได้กล่าวไว้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่บุคลากรในทุกระดับทั้งในปัจจุบันบุคคลและส่วนร่วม มีความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะผลิตผลงาน บรรลุเป้าหมายเป็นองค์กรที่มีผู้คนขยายขีดความสามารถของตนเอง เพื่อสร้างผลงานที่พวกเขาต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตและผู้คนในองค์กรต้องการเรียนรู้วิธีที่จะเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง⁶³

อนันต์ชัย คงจันทร์ ได้กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ คือ องค์กรที่มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องการสร้างสรรค การค้นคว้าและการถ่ายทอดความรู้ รวมถึงมีความรู้ความชำนาญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อให้เหมาะสมกับความรู้และความเข้าใจที่ลึกซึ้งที่เกิดขึ้นใหม่⁶⁴

จากความหมายข้างต้นสรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ หมายถึง องค์กรที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับความร่วมมือของบุคลากรในการร่วมกันสรรคสร้างองค์กรให้มีบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ มีวิธีการจัดการความรู้อย่างเป็นระบบ โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในการจัดการโดยไม่ละทิ้งจุดมุ่งหมายหลักขององค์กร ทั้งนี้เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรและองค์กรต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอนาคต

องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการพัฒนา ปรับปรุง ให้ทันต่อเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพิจารณาถึงองค์ประกอบในหลายๆ ด้านควบคู่กันไป

เพดเลอร์ (Pedler) ได้ให้แนวคิดที่ว่า องค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้มี 5 ด้าน ได้แก่

⁶²สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 89.

⁶³ธงชัย สมบูรณ์, จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2549), 184.

⁶⁴อนันต์ชัย คงจันทร์, Human Resource Management การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557), 184.

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy) โดยใช้ในการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ (Learning Approach to Strategy) องค์กรมีแนวทางที่จะใช้แนวทางในการเรียนรู้ให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร อีกทั้งใช้การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Participative Policy Making) องค์กรจะให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีการกำหนดนโยบายขององค์กร

2. ด้านการมองภายในองค์กร (Looking In) ทั้งในด้านข้อมูลข่าวสาร (Information) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเพื่อกระจายอำนาจและข้อมูลให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ ระบบบัญชีและการควบคุม (Formative Accounting and Control) มีระบบการจัดทำงบประมาณ การรายงานผลระบบบัญชีขององค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) เป็นการส่งเสริมให้มีระบบการจัดทำงบประมาณ การรายงานผลระบบบัญชีขององค์กรควรส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal Exchange) เป็นการส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานในองค์กรมองเห็นว่า หน่วยงานอื่นๆ เป็นลูกค้าที่มาใช้บริการ ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

3. ด้านโครงสร้าง (Structure) โครงสร้างองค์กร โครงสร้างหน่วยงานและหน้าที่รับผิดชอบรวมทั้งขั้นตอนกระบวนการทำงานเป็นเหมือนกับโครงสร้างที่ไม่ถาวร ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงได้ไม่ยาก เพื่อให้เหมาะกับงาน ผู้ใช้งาน และความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ

4. ด้านการมองภายนอก (Looking Out) มีการให้พนักงานเป็นผู้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Boundary Workers as Environmental Scanner) และการเรียนรู้ระหว่างองค์กร (Inter-organization Learning) องค์กรควรเรียนรู้จากพันธมิตรและองค์กรอื่นๆ ด้วยการพบปะแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกัน

5. ด้านโอกาสการเรียนรู้ (Learning Opportunities) บรรยากาศการเรียนรู้ (Learning Climate) ผู้บริหารทุกคนมีหน้าที่พื้นฐานที่จะส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้เกิดการเรียนรู้จากการทดลองและเรียนรู้จากประสบการณ์ ผ่านการตั้งคำถาม การให้ข้อมูลย้อนกลับและการสนับสนุน โอกาสในการพัฒนาตนเองของทุกคน (Self-development Opportunity for All) จัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ด้วยตนเองให้กับสมาชิกทุกคน โดยเฉพาะผู้ที่ต้องเจอกับลูกค้าโดยตรง รวมทั้งการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบต่อการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง⁶⁵

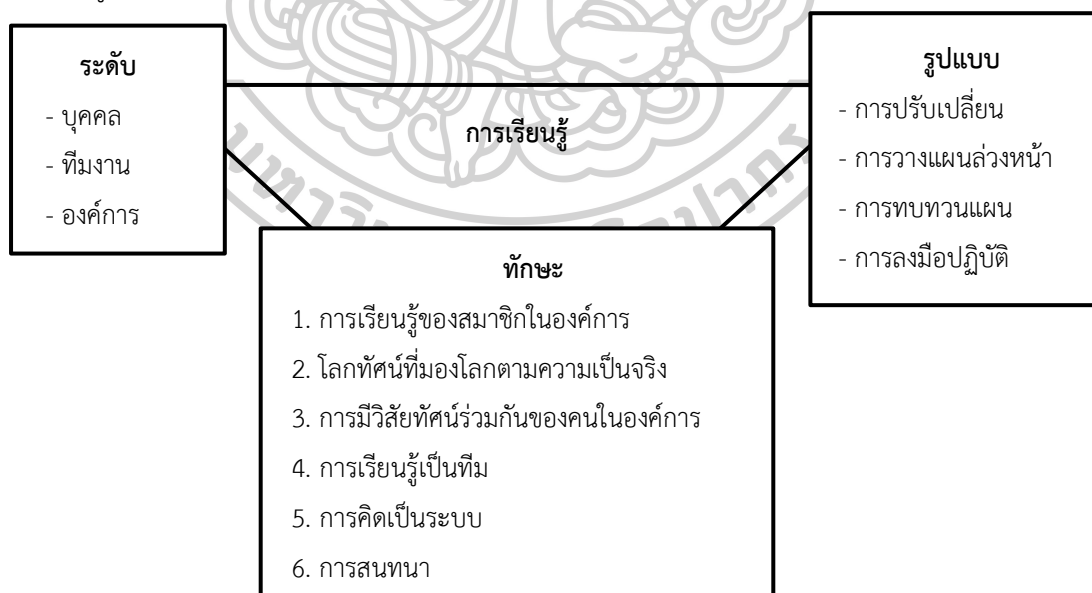
⁶⁵ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, **The learning company: A strategy for Sustainable Development**, 2nd ed, London: Mcgraw-hill, 1997.

มาร์ควอร์ท (Marquardt) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์การแห่งการเรียนรู้ 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics)
2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation)
3. สมาชิกในองค์การ (People) – การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)
4. ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)
5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

ซึ่งองค์ประกอบทั้ง 5 ประการนี้มีความสัมพันธ์กันโดยจะต้องมีการพัฒนาไปพร้อมกัน โดยองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด คือ พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การ เพราะการเรียนรู้เป็นหัวใจสำคัญ หากสามารถส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนแล้วจะเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาองค์ประกอบอื่นในอีก 4 ด้าน ถ้าการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องและยั่งยืนเกิดขึ้นต่อเนื่องในระดับบุคคล ทีมงาน และองค์การแล้ว จะส่งผลให้สามารถจัดการความรู้ และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้องค์การนั้นๆ ก้าวไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้ โดยที่องค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้แต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การเรียนรู้ (Learning) – พลวัตการเรียนรู้ (Learning Dynamics) ต้องมีการส่งเสริมให้เกิดพลวัตการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ ดังแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 ระบบย่อยของการเรียนรู้เพื่อสร้างองค์การแห่งความรู้

ที่มา : Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering The 5**

Elements For Corporate Learning, 2nd ed. (Palo Alto, Calif.: Davies – Black, 2002), 24.

ซึ่งในการเรียนรู้ นั้น องค์ประกอบ 3 ประการที่ต้องทำความเข้าใจ ดังนี้

1.1 ระดับการเรียนรู้

ระดับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ บุคคล ทีมงานและองค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน กล่าวคือ มีการผสมผสานปริมาณและคุณภาพชีวิตการทำงาน สร้างสรรค์และประสานช่องว่างของการเรียนรู้ การให้อำนาจแก่พนักงาน สร้างสรรค์แลกเปลี่ยนสิ่งที่ได้รับ คำนึงถึงการสนับสนุน ความก้าวหน้า และสร้างสรรค์โอกาสในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

1.2 รูปแบบการเรียนรู้

รูปแบบการเรียนรู้ขององค์การ แบ่งได้ 4 วิธีการเรียนรู้ คือ

1.2.1 การเรียนรู้จากการปรับเปลี่ยน การประยุกต์ (Adaptive Learning)

1.2.2 การเรียนรู้ด้วยการวางแผนล่วงหน้า (Anticipatory Learning)

1.2.3 การเรียนรู้จากการทบทวนความรู้ที่ผ่านมา (Dutero Learning)

1.2.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning)

1.3 ทักษะในการเรียนรู้

ทักษะในการเรียนรู้ ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบด้วยกัน คือ

1.3.1 ความเป็นเลิศส่วนบุคคล (Personal Mastery)

1.3.2 โลกทัศน์ (Mental Models)

1.3.3 การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันของคนทั้งองค์การ (Shared Vision)

1.3.4 การเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม (Team Learning)

1.3.5 การคิดเป็นระบบ (Systems Thinking)

1.3.6 การสนทนาแบบมีแบบแผน (Dialogue)

สำหรับองค์ประกอบแรก คือ พลวัตการเรียนรู้ นั้น มาร์ควอร์ทได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ ต้องส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้ มีการอบรมเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นทีม ประกอบกับบุคลากรจะต้องมีการพัฒนาทักษะในการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้ (Learning how to learn) สามารถส่งเสริมและเพิ่มพูนความรู้ให้กับตนเอง ตลอดจนมีการแลกเปลี่ยนความรู้ มีความสามารถในการคิด และการปฏิบัติงานที่สลับซับซ้อนร่วมกับทีมงานได้อย่างเป็นระบบ

2. องค์การ (Organization) – การปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Transformation) ซึ่งองค์การต้องมีการปรับเปลี่ยนในทุกองค์ประกอบย่อยเพื่อเอื้อต่อการเรียนรู้ ซึ่งรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ มีดังนี้

2.1.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตและความต้องการที่จะมุ่งไปสู่ความปรารถนาของสมาชิกทั้งองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะต้องเป็นองค์การที่สมาชิกทุกคนได้รับการพัฒนาวิสัยทัศน์ของตนให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์รวมของทั้งองค์การ ซึ่งจะสนับสนุนเกิดการรวมพลังของสมาชิกที่มีความคาดหวังต่อการเปลี่ยนแปลง

2.1.2 วัฒนธรรมองค์การ (Culture) เป็นความเชื่อ ความคิด และวิธีการปฏิบัติของคนในองค์การ ค่านิยม บรรทัดฐาน ที่องค์การเป็นล้วนแล้วแต่วัฒนธรรมขององค์การทั้งสิ้น

2.1.3 กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการออกแบบให้เหมาะสมกับการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต หรือสิ่งที่ต้องการจะเป็นในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นก่อนกลยุทธ์ กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดรูปแบบและทิศทาง

สำหรับองค์ประกอบที่สอง การปรับเปลี่ยนองค์การนั้น มาร์ควอร์ตได้ให้ทัศนะว่า การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เป็นวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ขององค์การที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมในการพัฒนาไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งโครงสร้างสายการบังคับบัญชาต้องไม่ซับซ้อน มีการแลกเปลี่ยนและเพิ่มพูนความรู้ ทั้งในสายงานและข้ามสายงาน มีการทำงานที่คำนึงถึงองค์การเป็นเป้าหมายหลัก โดยที่พนักงานทุกคนในองค์การต้องมีวัฒนธรรมในการเรียนรู้และให้ความสำคัญในการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์การ

3. สมาชิกองค์การ (People) - การเพิ่มอำนาจแก่บุคคล (People Empowerment)

ในองค์ประกอบเพิ่มอำนาจแก่บุคคล มาร์ควอร์ตได้ให้ความสำคัญกับพนักงานในระดับปฏิบัติการและผู้บริหาร ลูกค้า บริษัทผู้แทนจำหน่าย คู่ค้าทางธุรกิจ และชุมชน ล้วนแล้วแต่ต้องมีการเรียนรู้ร่วมกัน จะเห็นได้ว่าองค์การในสมัยนี้มีความสัมพันธ์กันเป็นเครือข่าย และมีการทำประโยชน์ให้กับสังคมและชุมชน

สำหรับองค์ประกอบเพิ่มอำนาจแก่บุคคลนี้ มาร์ควอร์ตได้ให้ทัศนะว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ที่ผู้บริหารทำหน้าที่เป็นที่เลี้ยง ผู้สอนแนะ และมีการทำงานร่วมกับผู้ปฏิบัติงานเป็นทีมต้องมีการเรียนรู้และแก้ปัญหาาร่วมกัน พร้อมทั้งมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เพื่อทราบแนวคิดและเป็นแนวทางแห่งการเรียนรู้ที่จะพัฒนาผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้องค์การต้องมีการเรียนรู้จากแหล่งต่างๆ เช่น ลูกค้า คู่แข่งทางธุรกิจ และต้องให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนรู้และการฝึกอบรมด้วย

4. ความรู้ (Knowledge) - การจัดการความรู้ (Knowledge Management)

สำหรับองค์ประกอบด้านการจัดการความรู้นี้ มาร์ควอร์ตได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องมีระบบการจัดการกับความรู้ในองค์การตั้งแต่การจัดการจัดหาความรู้จากแหล่งภายในและภายนอกองค์การแล้วนำมาสร้างสรรค์ให้สามารถใช้ได้กับองค์การของเรา เมื่อเหมาะสมแล้วต้องมีระบบที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ จากนั้นนำมาถ่ายทอดหรือนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพทุกขั้นตอน

5. เทคโนโลยี (Technology) – การใช้เทคโนโลยี (Technology Application)

เทคโนโลยีนับเป็นปัจจัยที่สำคัญมากสำหรับศตวรรษนี้ เพราะองค์การใดก็ตามที่มีอำนาจทางเทคโนโลยีสูงจะทำให้สามารถที่จะก้าวล้ำนำองค์การอื่นได้ ซึ่งระบบย่อยของเทคโนโลยีเพื่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

5.1 เทคโนโลยีสารสนเทศ

5.2 การเรียนรู้การใช้คอมพิวเตอร์

5.3 ระบบสนับสนุนการใช้อิเล็กทรอนิกส์

สำหรับองค์ประกอบการใช้เทคโนโลยีนั้น มาร์ควาร์ดได้ให้ทัศนะว่า องค์การจะต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ เช่น ห้องประชุมฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ สื่อวีดิทัศน์ โสตทัศนูปกรณ์เสริมการเรียนรู้ มีการจัดตั้งทีมสารสนเทศ และการจัดอบรมบุคลากรให้สามารถใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁶⁶

ซ็ชวาล วงษ์ประเสริฐ กล่าวว่า ในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้นั้นมีปัจจัยที่สำคัญ โดยต้องมีแหล่งความรู้ มีการเน้นผลผลิตหรือกระบวนการ การจัดทำเอกสาร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เน้นคุณค่า และมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. แหล่งความรู้หรือแหล่งสารสนเทศ โดยเฉพาะความรู้จากภายนอกองค์การที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มได้อย่างมากมาย นอกจากนี้การสร้างศูนย์ความรู้ ซึ่งองค์การสามารถพัฒนาความรู้ใหม่ๆ จากภายในองค์การ

2. เน้นการผลิตหรือกระบวนการ เป้าหมายของการจัดการความรู้ คือ การพัฒนาองค์ความรู้ใหม่และนวัตกรรมใหม่ โดยกระบวนการขั้นตอนของการบริหารจัดการเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ

3. จัดทำเอกสาร การเปลี่ยนรูปความรู้ที่เป็นความรู้โดยนัยเป็นความรู้ที่ปรากฏทำให้สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันได้ ด้วยการเขียนวิธีการศึกษาอย่างเป็นทางการ หรือให้การรับรองการเรียนรู้ร่วมกัน ให้ความสำคัญในเรื่องการเรียนรู้โดยมุ่งเน้นไปที่วิธีการหรือเครื่องมือเพื่อพัฒนาสิ่งที่ได้ทำการเรียนรู้นั้นด้วยการเขียนเป็นขั้นตอนง่ายๆ โดยการจัดทำคู่มือมาตรฐานการทำงานและบันทึกการทำงาน ซึ่งความรู้นั้นก็จะฝังอยู่ในตัวองค์การ

4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน องค์การต้องสร้างบรรยากาศที่ช่วยให้การแลกเปลี่ยนไปแล้วหรือเป็นการมุ่งไปที่สิ่งที่กำลังกระทำอยู่

⁶⁶Michael J. Marquardt, **Building the Learning Organization: Mastering The 5 Elements For Corporate Learning**, 2nd ed. (Palo Alto, Calif. : Davies – Black, 2002), 24-113.

5. เน้นคุณค่า เป้าหมายขององค์การเพื่อสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งความพึงพอใจของผู้รับบริการถือว่าเป็นคุณภาพขององค์การ

6. การมุ่งเน้นที่การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การเพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันขององค์การ องค์การจึงได้พัฒนาทักษะทั้งส่วนบุคคลและแบบกลุ่ม และองค์การต้องทราบว่าบุคคลกำลังทำอะไร และวิธีการนั้นๆ โดยองค์การสามารถพัฒนาวิธีการที่ดีกว่าในการวางแผนการเรียนรู้ของบุคคลเข้ากับความต้องการของกลุ่ม โดยเน้นไปที่ประโยชน์และคุณค่าที่จะได้รับจากการพัฒนาของกลุ่ม⁶⁷

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่าองค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ได้แก่ 1) องค์การ โดยต้องมีโครงสร้างขององค์การ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย หน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนขององค์การทราบและยึดเป็นแนวในการปฏิบัติร่วมกัน 2) การเรียนรู้ร่วมกัน มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ ทักษะคติ แนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการเปิดกว้างทางด้านความคิด ก่อให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ 3) การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก มีการคำนึงถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น สังคม เศรษฐกิจ การเมือง สิ่งแวดล้อม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เพื่อนำมาพิจารณาพร้อมกับการจัดการความรู้ที่มีขององค์การ 4) การสร้างโอกาสในการเรียนรู้ เป็นการเปิดโอกาสในการพบปะกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ผ่านการทำกิจกรรมต่างๆ ที่ก่อให้เกิดการกระตุ้นให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ 5) เทคโนโลยี เป็นตัวช่วยสำคัญในการจัดการความรู้ขององค์การ ทั้งในด้านการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศ การใช้ระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ในการปฏิบัติงาน การใช้โปรแกรมต่างๆ ในการพัฒนาตนเอง เป็นต้น

ลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

เพดเลอร์ และคณะ (Pedler and others) ได้กล่าวว่าลักษณะที่เหมาะสมของบริษัทแห่งการเรียนรู้ (The Learning Company) ว่ามีองค์ประกอบของการเป็นองค์การหรือบริษัทแห่งการเรียนรู้ควรแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย 11 กระบวนการ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ (Strategy)

1.1 ใช้การเรียนรู้เป็นกลยุทธ์ขององค์การ โดยปกติ องค์การจะมีการสำรวจข้อมูลในเรื่องต่างๆ เช่น การดำเนินงาน การปฏิบัติ การบริการหรือสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพื่อปรับปรุงแก้ไขด้านการจัดการและการปรับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสม มีการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์ แล้วนำมาเป็นส่วน

⁶⁷ ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ, การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ, (กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548), 115-117.

หนึ่งของการเรียนรู้ การดำเนินงานด้านการจัดการเปรียบเสมือนการทดลองอย่างรอบคอบ เมื่อมีการจัดการแผนทางธุรกิจจะมีวิวัฒนาการไปด้วย มีการทำการทดลองขนาดย่อมอย่างรอบคอบ และมีการแสดงความคิดเห็นตอบสนองเพื่อเข้าสู่กระบวนการวางแผนงาน ให้สามารถมีการพัฒนาปรับปรุงได้ต่อเนื่อง

1.2 การสร้างนโยบายอย่างมีส่วนร่วม คือ บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างนโยบายและกลยุทธ์ นโยบายต่างๆ มีอิทธิพลอย่างมากต่อทัศนคติของผู้ถือประโยชน์ร่วมกัน โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการสนทนาโต้แย้งให้เห็นประเด็นความแตกต่างและการทำงานร่วมกันเพื่อจัดการกับข้อโต้แย้งนั้นๆ ซึ่งนโยบายต่างๆ ขององค์กรจะสะท้อนให้เห็นคุณค่าของบุคลากรทุกคนมิได้จำกัดแค่ฝ่ายผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นและมีการอภิปรายเกี่ยวกับการประเมินผลและการวางแผนงานซึ่งจะทำให้เกิดวิสัยทัศน์ที่จะนำไปสู่กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร

2. ด้านการมองภายในองค์กร

2.1 การให้ข้อมูลข่าวสาร ข้อมูลข่าวสารนั้นมีไว้เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน มิได้มุ่งไปที่ประเด็นการให้รางวัลหรือการทำโทษ เทคโนโลยีและสารสนเทศจะถูกนำมาใช้ในการสร้างฐานข้อมูลและระบบสื่อสาร ที่ช่วยให้ทุกคนสามารถได้รับการสะท้อนข้อมูลว่าการทำงานของตนเป็นอย่างไร การสร้างฐานข้อมูลและระบบการสื่อสาร ที่ช่วยให้เข้าใจว่าอะไรกำลังดำเนินการอยู่และการตัดสินใจที่ดีควรเป็นอย่างไร เพื่อสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน ทำให้สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงธรรมชาติและความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในระบบ และสามารถแปลความหมายข้อมูลได้อย่างถูกต้องและสอดคล้อง

2.2 การสร้างระบบตรวจสอบและควบคุม มีระบบการตรวจสอบ การทำงบประมาณ และการรายงานผลเพื่อช่วยในการเรียนรู้ บุคลากรด้านฝ่ายการเงินและบัญชี มีหน้าที่ให้คำแนะนำ ปรีกษา และเป็นผู้ทำบัญชี หรือผู้ควบคุมการใช้จ่ายต่างๆ มีระบบการเงินซึ่งเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรทุกคนในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานกล้าเสี่ยงในการลงทุนและปฏิบัติงาน ซึ่งบุคลากรทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ตนดำรงอยู่ และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบทรัพยากรของตน โดยระบบการควบคุมนี้ถูกออกแบบและดำเนินการเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการ

2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ บุคลากรมีความตระหนักรู้ว่าทุกคนในฝ่ายหรือกลุ่มงานเป็นได้ทั้งผู้บริการและฝ่ายจัดหา มีการประชุม อภิปรายเพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของคุณภาพ ในแต่ละฝ่ายหรือกลุ่มงานมีความพยายามที่จะสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการภายในองค์กร และคงไว้ซึ่งการตระหนักถึงความต้องการขององค์กรโดยรวม ในแต่ละฝ่ายงานหรือกลุ่มงานมีการเจรจากันอย่างอิสระและตรงไปตรงมาในลักษณะท้าทายความสามารถและการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารมีหน้าที่อำนวยความสะดวกในเรื่องของการสื่อสาร การเจรจาต่อรอง

หรือการทำสัญญา มากกว่าการควบคุมโดยใช้อำนาจ ทุกกลุ่มฝ่ายหรือกลุ่มงานในองค์การ สามารถที่จะจัดการกับแผนงานที่ตนเป็นผู้ริเริ่ม

2.4 การให้รางวัลอย่างยืดหยุ่น มีการคาดการณ์และประเมินค่าเบื้องต้นที่สนับสนุนระบบการให้รางวัลนั้นๆ มีการสำรวจ วินิจฉัยและมีการ แบ่งปันโดยระบบการให้รางวัลจะต้องมีหลายทางเลือก มีการตรวจสอบ การอภิปราย และการทดลองปฏิบัติที่มีรูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนสามารถสร้างผลงานที่แตกต่างกันและได้รับรางวัลที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ซึ่งลักษณะของรางวัลจะมีการพิจารณาไตร่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ และบุคลากรจะต้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อพิจารณาลักษณะของรางวัลนั้นๆ

3. ด้านโครงสร้าง

โครงสร้างที่กระจายอำนาจ เป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นมีรูปแบบในการทำงาน โดยคำนึงถึงความก้าวหน้า มีการเรียนรู้ และปรับปรุงแก้ไขการทำงาน มีการประเมินผลการทำงาน โดยมุ่งเน้นการพัฒนามากกว่าการให้รางวัลหรือลงโทษ ฝ่ายหรือกลุ่มงานเปรียบเสมือนโครงสร้างชั่วคราวที่สามารถยืดหยุ่นตามการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น โดยมีกฎเกณฑ์และขั้นตอนการทำงานที่ตั้งไว้ และสามารถปรับเปลี่ยนหลังจากที่ได้มีการพิจารณา และ ประชุมปรึกษาหารือร่วมกันหรือมีการทำการทดลองไปพร้อมกับรูปแบบโครงสร้างใหม่ได้เสมอ

4. ด้านการมองภายนอก

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ มีการรวบรวมสิ่งที่ใช้แล้วกลับมาใช้อีก และรายงานข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์การ มีการประชุมสัมมนา และการอภิปรายวิพากษ์วิจารณ์ เหตุการณ์ สภาพแวดล้อมด้านการทำงานที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์การ โดยกลุ่มตัวแทนของผู้รับบริการ ฝ่ายจัดหา รวมทั้งบุคคลอื่นๆ ภายนอกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสาะหาว่าอะไรมีความสำคัญต่อพวกเขา มีระบบและขั้นตอนต่างๆ ในการรับมา มีการตรวจทานและ ทบทวน ถ่ายทอดข้อมูลจากองค์การภายนอก เพื่อรับรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ การตลาด เทคโนโลยี สังคม การเมือง และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของโลก มีการรายงานผลที่ได้รับเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาสำรวจว่าสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อ การดำเนินการในองค์การหรือไม่

4.2 การเรียนรู้ระหว่างองค์การ มีการพบปะประชุมสัมมนากับองค์การอื่นๆ เพื่อแลกเปลี่ยนแนวคิดและข้อมูลข่าวสารกันอย่างสม่ำเสมอ บุคคลที่มีส่วนร่วมในการทำงานกับองค์การ ได้แก่ หน่วยงานอื่นๆ การมีส่วนร่วมในการจัดอบรมและเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์การอื่นๆ ผู้รับบริการ และผู้ถือผลประโยชน์ร่วม มีการลงทุนทางธุรกิจร่วมกันกับฝ่ายผู้จัดหา ผู้รับบริการและ คู่แข่ง เพื่อพัฒนาการบริการ แนวทางดำเนินการใหม่ๆ มีการค้นหาจุดเด่น จุดด้อย เพื่อเรียนรู้จากแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดของแหล่งอื่นๆ

5. ด้านโอกาสในการเรียนรู้

5.1 บรรยากาศในการเรียนรู้ บุคลากรในองค์กรสามารถที่จะคาดหวังว่าจะได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือ อีกทั้งมีความสนใจในบทเรียนจากสิ่งที่ผิดพลาด มีการจัดสรรเวลาในการตั้งคำถามในเรื่องของการปฏิบัติงานของตนเอง เพื่อที่จะวิเคราะห์ อภิปรายและเรียนรู้ในสิ่งที่เกิดขึ้น มีทัศนคติในการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมุ่งประเด็นไปที่การเรียนรู้และการทำให้ดีขึ้น หากมีปัญหาหรือข้อสงสัยประการใด จะได้รับความช่วยเหลือตามที่ต้องการ

5.2 โอกาสในการพัฒนาตนเองของบุคลากร องค์กรการมีงบประมาณสำหรับบุคลากรทุกคนเพื่อการพัฒนาตนเอง โดยสามารถที่จะตัดสินใจเลือกวิธีการฝึกอบรม หรือพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งตามต้องการ มีผู้รับผิดชอบในการให้คำปรึกษาแนะนำอย่างเหมาะสม มีวัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอย่างพอเพียงที่เอื้อต่อการเรียนรู้ตลอดทั้งองค์กรในลักษณะการให้เข้าถึงอย่างเสรี มีการสำรวจความต้องการของแต่ละบุคคลในการเรียนรู้ โดยถือเป็นเป้าหมายหลักในการประเมินและวางแผนการดำเนินงาน⁶⁸

มาร์ควอร์ทและเรย์นอลด์ (Marquardt & Reynolds) ได้ระบุคุณลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ 11 ประการ ดังนี้

1. มีโครงสร้างที่เหมาะสม ไม่มีสายการบังคับบัญชามากเกินไป มีลักษณะยืดหยุ่นคล่องตัว มีคำพรรณาน้ำที่ความรับผิดชอบของงานในตำแหน่งที่ยืดหยุ่นเอื้อต่อการจัดตั้งทีมงานได้ ซึ่งในอนาคตอาจต้องใช้สมรรถนะแทนการพรรณางาน

2. มีวัฒนธรรมการเรียนรู้ในองค์กร บุคลากรในองค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีนิสัยใฝ่รู้ ศึกษา ค้นคว้าและเผยแพร่ซึ่งกันและกัน มีแรงจูงใจที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ ผู้บริหารให้การสนับสนุนให้ขวัญกำลังใจ

3. การเพิ่มอำนาจการปฏิบัติงาน องค์กรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรเรียนรู้ มีอิสระในการตัดสินใจ ลดความรู้สึกต้องพึ่งพิงผู้อื่นในการแก้ไขปัญหาบุคลากรขยายผลการเรียนรู้ ให้เกิดผลงอกงาม สร้างสรรค์อย่างเต็มที่ มีการส่งเสริมให้ระดับล่างสุดมีความรับผิดชอบ และตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้

4. มีการตรวจสอบ คาดคะเนการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร องค์กรปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถเลือกเป้าหมายในสภาพแวดล้อมที่องค์กรมุ่งจะมีปฏิสัมพันธ์ด้วย

⁶⁸ Mike Pedler, John Burgoyne and Tom Boydell, **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development**, (Bershire: McGraw-Hill, 1991), 25.

5. ทุกคนมีส่วนสร้างและถ่ายโอนความรู้ ทุกคนมีบทบาทเสริมสร้างความรู้ เรียนรู้จากส่วนอื่นฝ่ายอื่น จากเครือข่ายสัมพันธ์ มีการติดต่อสื่อสารกันผ่านช่องทางการสื่อสารและเทคโนโลยีต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างกัน

6. มีเทคโนโลยีสนับสนุนการเรียนรู้ องค์กรแห่งการเรียนรู้จะประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงานในการเรียนรู้อย่างทั่วถึง เพื่อให้การเก็บประมวลถ่ายทอดข้อมูลกันได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว สร้างเครือข่าย ทำให้การฝึกอบรมในอนาคตเร็ว สั้น กระชับ น่าสนใจ และสามารถประยุกต์ใช้ได้

7. มุ่งเน้นคุณภาพ องค์กรแห่งการเรียนรู้ จะพัฒนาคุณภาพให้เป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ

8. มุ่งเน้นความมีกลยุทธ์ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรแห่งการเรียนรู้จะเป็นไปอย่างมีกลยุทธ์ทั้งในด้านการวางแผน การดำเนินการและการประเมิน ผู้บริหารจะทำหน้าที่ให้ความเกื้อหนุนมากกว่าที่จะเป็นผู้กำหนดแนวปฏิบัติหรือมีคำตอบไว้ให้

9. มีบรรยากาศที่เกื้อหนุน องค์กรแห่งการเรียนรู้มุ่งส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้เขาได้มาซึ่งศักยภาพตนได้อย่างเต็มที่ เคารพศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ มีความอดทนต่อความแตกต่าง ความหลากหลายให้ความเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความเป็นอิสระ สร้างบรรยากาศที่เป็นประชาธิปไตยและการมีส่วนร่วม

10. การทำงานเป็นทีม การทำงานเป็นทีมจะช่วยส่งเสริมความร่วมมือ และสร้างพลังร่วม เครือข่ายทรัพยากรทั้งภายในทีม และระหว่างทีมกับบุคคลภายนอกทีม

11. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน วิสัยทัศน์จะเป็นแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน มุ่งเข้าสู่เป้าหมายอย่างมีเจตจำนงและมีข้อผูกพันบนพื้นฐานของค่านิยม ปรัชญา ความคิด ความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งส่งผลให้มีการร่วมกันทำกิจกรรมที่มีเป้าหมายเดียวกัน⁶⁹

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้จะมีแนวความคิดที่กว้างและมีรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งลักษณะขององค์กรแห่งการเรียนรู้สามารถจำแนกได้ 11 ลักษณะ ดังนี้

1. วิธีการเรียนรู้เพื่อสร้างกลยุทธ์ (Learning approach to strategy)
2. การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย (Participative policy-making)
3. กำหนดสารสนเทศ (Information)
4. รูปแบบการบัญชีและการควบคุม (Formative accounting and control)
5. การแลกเปลี่ยนภายใน (Internal exchange)
6. ความยืดหยุ่นของรางวัล (Reward flexibility)
7. โครงสร้างที่ปฏิบัติตามได้ง่าย (Enabling structure)

⁶⁹ Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, *The global learning organization*, (New York: Irwin, 1994), 78-81.

8. กำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม (Boundary workers as environmental scanners)
9. การเรียนรู้ระหว่างบริษัทต่างๆ (Inter-company learning)
10. บรรยากาศในการเรียนรู้ (Learning climate)
11. การพัฒนาตนเองทั้งหมด (Self-development for all)

ซึ่งลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ทั้ง 11 ประการนี้แสดงให้เห็นว่า องค์การแห่งการเรียนรู้นั้นเริ่มตั้งแต่การออกแบบเพื่อสร้างโอกาสสำหรับการพัฒนาองค์การและพัฒนาตัวบุคคล ตัวอย่างเช่น การประเมินหน้าที่และกระบวนการปฏิบัติงาน และมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมกับการเรียนรู้และพัฒนาจะเหมาะสมกว่าการให้รางวัลและการลงโทษ

นอกจากนี้ลักษณะขององค์การแห่งการเรียนรู้ยังสามารถนำมาจัดลำดับเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy) ประกอบด้วย

1) องค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบว่าจะนโยบายและรูปแบบของบริษัทเป็นอย่างไร โดยการประเมินและมีการปรับปรุงโครงสร้างของกระบวนการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความยืดหยุ่น

2) การมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย ผู้มีส่วนร่วมนี้จะรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียในบริษัท ซึ่งประกอบไปด้วยลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต และเจ้าของ จะมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับคณะกรรมการของบริษัท

2. การมุ่งภายใน (Looking in) ประกอบด้วย

1) การกำหนดสารสนเทศ ซึ่งหมายถึงเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในการบอกหรืออนุญาตให้บุคคลสามารถกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ จะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเข้าถึงสารสนเทศในระบบเปิด

2) รูปแบบทางการบัญชีและการควบคุม ซึ่งเป็นระบบโครงสร้างให้เกิดการเรียนรู้และเพิ่มมูลค่า การกระตุ้นบุคคลในการทำงานภายในธุรกิจและการคิดเกี่ยวกับลูกค้า

3) การแลกเปลี่ยนภายในระหว่างหน่วยงานและแผนก เป็นการกระตุ้นให้เกิดการแบ่งข้อมูลซึ่งกันและกัน รวมถึงการเจรจาต่อรองการทำข้อตกลงและการให้ข้อมูลป้อนกลับทางด้านสินค้าและบริการที่ได้รับ ซึ่งจะเป็นลักษณะของการร่วมมือกันมากกว่าการแข่งขัน

4) ความยืดหยุ่นของรางวัล

3. การมุ่งภายนอก (Looking out) ประกอบด้วย

1) การกำหนดขอบเขตของพนักงานจากสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า เพื่อนำมาใช้ภายในองค์การ

2) การเรียนรู้ระหว่างบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบ เช่น การร่วมมือ การทำการค้าร่วมกัน การลงทุนร่วมกัน และการแลกเปลี่ยนงานกันทำ

3) โอกาสในการเรียนรู้ซึ่งจะเกี่ยวกับประเพณีนิยมในการเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้ในความแตกต่างกันทางด้านอายุ เพศ และสีผิว ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจทำให้เกิดความเข้าใจผิดกันภายในองค์กรได้

4) การพัฒนาตนเองสำหรับทุกสิ่ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับสมาชิกทั้งหมด คือ พนักงานทุกระดับขององค์กร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทั้งภายในและภายนอก⁷⁰

จากแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ควรมีลักษณะเป็นองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีการสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย สารสนเทศ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งปันประสบการณ์ เป็นองค์กรที่มีโครงสร้างที่ปฏิบัติที่ชัดเจน มีการเรียนรู้ระหว่างองค์กร และใช้เทคโนโลยีมามีส่วนร่วมในการสร้างและจัดการความรู้ขององค์กร

ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

วัตคิน และมาร์ซิค (Watkin and Marsick) ได้ชี้ให้เห็นแนวทางที่จะนำพาองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีดังนี้

1. สร้างโอกาสและบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
2. ส่งเสริมให้มีการสนทนาและซักถามเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ในองค์กร
3. กระตุ้นให้มีการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างบุคคลและทีม
4. กำหนดระบบที่จะทำให้คนสนใจการเรียนรู้ และแบ่งปันการเรียนรู้ให้แกกัน
5. การให้อำนาจหรือกระจายอำนาจให้องค์กร โดยผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน
6. ทำให้องค์กรเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อม พร้อมที่จะรับข้อมูล ข่าวสาร เฝ้าดูกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถปรับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ได้⁷¹

มาร์ควอร์ทและเรนัลด์ (Marquardt and Reynolds) ได้นำเสนอแนวทางในการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนรูปลักษณะของการเรียนรู้

⁷⁰ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory), (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545), 379-381.

⁷¹ Victoria Marsick and Karen Watkins, *Sclaping the learning organization: Lesson in the art and science to the systemic change*, (New York: Jossey-Sased, 1993), 201-203.

2. การพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ของทีม
3. การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหาร
4. การกระตุ้นให้บุคลากรทดลองสิ่งใหม่ๆ และยอมรับกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
5. การสร้างระบบกลไกในการเผยแพร่การเรียนรู้
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับคนที่ทำงาน
7. การพัฒนาหลักการคิดอย่างเป็นระบบ
8. การสร้างวัฒนธรรมการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง⁷²

ชวคนธ์ ศรีโชติ กล่าวว่า การกำหนดขั้นตอนการพัฒนาอาจกำหนดได้เป็น 2 ส่วน คือ ส่วนขององค์การ ต้องมีแผนงานที่ชัดเจน มีระบบโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ มาสนับสนุนอย่างเพียงพอ และส่วนของบุคคลโดยที่ทุกคนจะต้องมีความสนใจและเต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ภายใต้กรอบแนวคิดพฤติกรรม 5 ด้าน ซึ่งเป็นพื้นฐานขององค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยจัดอุปสรรคต่อการเรียนรู้ร่วมกัน และต่อพัฒนาการขององค์การได้เป็นอย่างดี ในการที่จะพัฒนารูปธรรมขององค์การแห่งการเรียนรู้ให้เป็นระบบนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผสมผสานแนวคิดทั้งหมดที่กล่าวไว้เข้าด้วยกัน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นขั้นตอนได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศเปิดให้สมาชิกทั่วทั้งองค์การได้มีโอกาสรับทราบถึงความจำเป็นและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้
2. การพัฒนาวิสัยทัศน์แก่สมาชิกทุกคนในองค์การ เพื่อเป็นการปรับพื้นฐาน วิธีการคิด และวิธีการปฏิบัติต่อตนเองและต่อองค์การ
3. ทำการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับองค์การ ซึ่งได้แก่ การสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบงานต่างๆ ให้พร้อมต่อการเรียนรู้ และพร้อมต่อการประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของทีมต่างๆ
4. ทำการพัฒนาตัวผู้นำให้เกิดทักษะต่างๆ ต่อการเป็นผู้นำที่มีความเป็นเลิศที่สามารถนำพาทีมงานและบริการหน่วยต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้มีคุณลักษณะเป็นทั้งผู้ออกแบบ ผู้สอน ผู้ช่วยเหลือ และผู้เรียนรู้
5. กำหนดรูปแบบของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ในระดับบุคคลว่าใครควรเรียนรู้เรื่องอะไร โดยวิธีการอย่างไร ถึงจะมีทั้งองค์ความรู้ ทักษะ ความชำนาญที่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ และความรับผิดชอบของงาน

⁷²Michael J. Marquardt and Angus Reynolds, *The global learning organization*, (New York: Irwin, 1994), 69.

6. กำหนดมาตรการในการส่งต่อความรู้และทักษะเข้าสู่การปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบ โดยเป็นทั้งลักษณะของการที่ได้รับความท้าทายและการสนับสนุนเพื่อให้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงขึ้นภายในระยะเวลาที่กำหนด

7. พัฒนาและส่งเสริมระบบการทำงานเป็นทีม โดยดำเนินการอย่างเป็นระบบมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายของทีมงานที่ชัดเจน มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ รับผิดชอบของหัวหน้า ผู้ร่วมทีม มีระบบการมอบอำนาจ โดยมีหลักการที่ชัดเจนในด้านการตัดสินใจ และการบริหารงานในลักษณะต่างๆ มีการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจทีมงาน ด้วยการประกาศเกียรติคุณและตอบแทนด้วยการให้รางวัลตามสมควร⁷³

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร ได้นำเสนอกระบวนการ 10 ขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ไว้ดังนี้

1. ประเมินวัฒนธรรมการเรียนรู้ของหน่วยงาน
2. สร้างบรรยากาศเชิงบวกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน
3. ทำให้หน่วยงานมีอิสระในการคิด
4. ให้รางวัลกับการทำงานที่ต้องเสี่ยงกับความล้มเหลว
5. ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นแหล่งความรู้ซึ่งกันและกัน
6. นำพลังการเรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติ
7. สร้างวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน
8. ทำให้วิสัยทัศน์มีชีวิตชีวา
9. ประสานการทำงานในระบบต่างๆ ของหน่วยงาน
10. ดำเนินการพัฒนาหน่วยงานไปตามทิศทางที่กำหนด⁷⁴

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าขั้นตอนในการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วย การสร้างการเรียนรู้ในรูปแบบใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นเสมอ การกิจกรรมการเรียนรู้ของทีม การเปลี่ยนแปลงบทบาทของผู้บริหารให้เป็นผู้ที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย การกระตุ้นให้บุคลากรได้ลองทำสิ่งใหม่ๆ การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรผ่านการมอบหมายงาน การพัฒนาหลักการคิดอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้มีการเผยแพร่ความรู้ และการสร้างวัฒนธรรมในการปรับปรุง พัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

⁷³ ธวัชพันธ์ ศรีโชติ, "ก่อนจะก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้: องค์กรควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร," วารสารการบริหารคน 21, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2543): 33-38.

⁷⁴ สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, **ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้**, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 105.

ความสำคัญของการแห่งการเรียนรู้

สถาบันพัฒนาผู้บริหาร กล่าวว่า ปัจจุบันนี้ทุกหน่วยงานกำลังเร่งพัฒนาตนเอง เพื่อขับเคลื่อนไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งมีปัจจัยหลักหลายประการที่เป็นเหตุผลและความจำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ได้แก่

1. การแข่งขัน หน่วยงานยุคใหม่ต้องต่อสู้เพื่อการอยู่รอด โดยต้องปรับเปลี่ยนตัวเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลยุทธ์ของคู่แข่งที่จะนำมาเป็นเครื่องมือ เพื่อเอาชนะทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่เห็นได้ชัดเจนก็คือการแข่งขันทางธุรกิจ ซึ่งมุ่งลูกค้าเป็นสำคัญ เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม บริษัทผลิตรถยนต์ บริษัทผลิตโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น บริษัทเหล่านี้ต้องใช้กลยุทธ์ในการโฆษณาแข่งขัน เพื่อแย่งชิงลูกค้ามาเป็นของตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แม้ว่าจะสิ้นเปลืองค่าโฆษณามากมายเพียงใดก็ตาม แต่ในท้ายที่สุดก็ได้ผลเกินคุ้ม อย่างไรก็ตามกลยุทธ์การโฆษณาจะไร้ผลหากไม่มีคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ เป็นฐานรองรับ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ลูกค้า ดังนั้นการมุ่งต่อสู้ด้วยการนำเสนอคุณภาพและการบริการจึงเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่บริษัทต่างๆ ใช้เพื่อหวังผลระยะยาวในอนาคตต่อไป

หน่วยงานราชการก็เช่นเดียวกัน หากไม่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองก็อยู่ไม่ได้ หน่วยงานจึงต้องแข่งขันกันให้บริการลูกค้าก็คือประชาชนนั่นเอง อย่างไรก็ตามสิ่งที่ทั้งหน่วยงานราชการและธุรกิจเอกชนต้องให้ความสำคัญเป็นลำดับแรก ก็คือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องด้วยการสร้างบรรยากาศ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาตนเอง มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน สร้างองค์ความรู้ใหม่ และนำความรู้มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวนี้จะเกิดขึ้นได้ในหน่วยงานที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เท่านั้น ดังนั้นการพัฒนาหน่วยงานให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนของทุกหน่วยงานที่ต้องการยืนหยัด ในยุคที่แข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อไป

2. เทคโนโลยี ปัจจุบันนี้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีไปไกลถึงนาโนเทคโนโลยี ด้วยความเฉลียวฉลาดของมนุษย์นี้จะช่วยให้มนุษย์มีอายุยืนยาวมากขึ้นในอนาคต เพราะทางการแพทย์ได้มีการผลิตเครื่องมือขนาดจิ๋วที่สามารถติดตามอาการผิดปกติของเซลล์ และใช้เครื่องมือดังกล่าวในการรักษาโรคในระดับเซลล์หรือโมเลกุล โดยใช้เครื่องมือที่มีขนาดเล็ก ในการป้องกันอันตรายจากเชื้อโรค ซ่อมแซมผนังเซลล์ หรือทำลายไขมันที่อุดตันในเส้นเลือด นอกจากนี้ยังมีการประดิษฐ์เรือดำน้ำขนาดเล็กที่สามารถขับเคลื่อนได้เองในกระแสเลือด เพื่อเข้าทำลายเชื้อโรคหรือเซลล์มะเร็งในร่างกาย โดยไม่ต้องมีการผ่าตัดที่เสี่ยงอันตรายต่อไป บทบาทของนาโนเทคโนโลยีอาจไปไกลจนถึงการสร้างเครื่องมือทำลายโรคที่เกิดขึ้นกับบุคคลหนึ่ง ก่อนที่อาการของโรคจะแสดงขึ้นได้ โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลทางพันธุกรรม ซึ่งตัวอย่างที่ได้กล่าวมานี้เป็นเรื่องที่ใกล้ตัวเราทุกคน และจะมี

ผลกระทบต่อตัวเราในอนาคต และองค์การที่จะตอบสนองต่อความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ก็คือ องค์การแห่งการเรียนรู้นั่นเอง

3. ผลผลิตและการบริการ ทุกหน่วยงานย่อมมีผลผลิต และการบริการที่มีลักษณะเฉพาะเป็นของตนเอง ดังนั้นการสร้างความแตกต่างของผลผลิตและการบริการเท่านั้นที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถจูงใจลูกค้าได้มากกว่าหน่วยงานอื่นๆ ซึ่งความแตกต่างของผลผลิตและบริการดังกล่าวสามารถกำหนดได้โดยการควบคุมคุณภาพ มาตรฐาน หน่วยงานจึงพยายามแสวงหาสถาบันรับรองคุณภาพให้เข้ามาดำเนินการรับรองคุณภาพและมาตรฐานการผลิตและการบริการ โดยบางครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายเป็นจำนวนมากจึงเป็นช่องทางหารายได้ของสถาบันรับรองคุณภาพไปโดยปริยาย ในทางตรงข้ามหากหน่วยงานมุ่งเน้นพัฒนาความรู้และทักษะ บุคลากรทุกระดับ โดยจัดกิจกรรมให้บุคลากรเหล่านี้ได้มีโอกาสและเปลี่ยนเรียนรู้กันอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ได้รับประสบการณ์การพัฒนาวิชาชีพจากหน่วยงานภายนอก บรรยากาศดังกล่าวนี้ จะช่วยในการพัฒนาความสามารถและศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถผลิตและบริการได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเกิดขึ้นในหน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้เท่านั้น

4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ ย่อมเป็นหัวใจสำคัญของหน่วยงานที่จะเป็นเลิศในอนาคต ดังนั้น หน่วยงานทุกหน่วยงานจึงให้โอกาสทางการศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนาแก่บุคลากรทุกคน โดยเน้นวิชาการด้านมนุษยสัมพันธ์ และการบริการเพื่อสร้างบุคลากรให้มีความสามารถในการบริการ และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการหน่วยงานที่เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ จะสามารถสร้างบรรยากาศความเป็นกัลยาณมิตรระหว่างบุคลากรภายในหน่วยงาน ซึ่งบรรยากาศเช่นนี้จะเป็พื้นฐานที่บุคลากรสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานจริงต่อไป จะเห็นได้ว่า สภาพของหน่วยงานที่ต้องแข่งขันเพื่อความอยู่รอดในท่ามกลางของความก้าวหน้า และความล้ำสมัยทางเทคโนโลยี เพื่อผลผลิตและการบริการที่เป็นเลิศ ด้วยการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้บริการและผู้ให้บริการ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาตนเองไปสู่การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้⁷⁵

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า องค์การจะต้องมีการพัฒนาให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม การเมือง นโยบายต่างๆ เพื่อให้้องค์การสามารถแข่งขันกับ้องค์การอื่นได้ โดยการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้มีคุณภาพ มีประสบการณ์ สามารถปรับตัวได้ทันท่วงที ทั้งนี้บุคลากรใน้องค์การนั้นได้ให้ความร่วมมือในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสามัคคี สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรภายใน้องค์การ ผู้นำ รวมไปถึงบุคคลภายนอก

⁷⁵ สถาบันพัฒนาผู้บริหาร, ผู้นำเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้าง้องค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, 2548), 90-91.

องค์การที่จะเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง นอกจากนี้องค์การแห่งการเรียนรู้ยังมีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความรู้ภายในองค์การอีกด้วย

บทบาทของผู้นำในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

บทบาทของผู้นำในการเป็นองค์การเพื่อการเรียนรู้ นอกจากจะต้องเผชิญกับความรับผิดชอบทางการเงินและเรื่องทั่วไปในองค์การแล้ว สำหรับการเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นสิ่งเหล่านี้เป็นเพียงแค่พื้นฐาน แต่ยังมีสิ่งอื่นๆ เช่น ความรู้ (ที่สามารถเชื่อถือได้) จากผู้ร่วมงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ฯลฯ เป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การเป็นผู้นำในการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในองค์การและผลักดันองค์การให้มีอำนาจทางธุรกิจผู้นำที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของตัวเองและการเรียนรู้ของผู้อื่นจะมีรูปแบบการทำงานเฉพาะ กล่าวคือ

- 1) จะมีเป้าหมายและวิสัยทัศน์เป็นของตนเองซึ่งก็คือวิสัยทัศน์ของบริษัทที่ชัดเจนนั่นเองและจะให้ความสนใจคนอื่นที่เกี่ยวข้องรวมทั้งรับฟังความคิดเห็นใหม่ๆ ของผู้อื่นด้วย
- 2) มีการเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างต่อเนื่อง
- 3) มีการติดตามเผื่อระวังปัจจัยที่เป็นพื้นฐานต่อการเรียนรู้ ตลอดจนให้ความสำคัญของการเสียดสของสมาชิกในองค์การแต่ละคน
- 4) พยายามให้สมาชิกในองค์การเสียดสให้องค์การมากขึ้นโดยการให้อำนาจแก่พนักงานในการทำงาน และให้ความสำคัญต่อปัจจัยพื้นฐานการเรียนรู้
- 5) หลังจากได้ทำการสื่อสารวิสัยทัศน์ให้รู้ทั่วทั้งองค์การแล้ว ผู้นำของการเรียนรู้จะพยายามนำให้ทุกคนทำงานร่วมกัน แต่ก็ต้องไม่ลืมนำให้คนที่ไม่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงองค์การไป
- 6) ใช้ตำแหน่งในการส่งเสริมการเรียนรู้และเพิ่มความพอใจในงาน ผู้นำการเรียนรู้จะจัดการด้วยความรอบคอบและระมัดระวัง สำหรับผู้นำและผู้จัดการจะแตกต่างกันที่ผู้นำจะเป็นคนสร้างวิสัยทัศน์ ขณะที่ผู้จัดการนำวิสัยทัศน์มาปฏิบัติ ลักษณะสำคัญของผู้นำการเรียนรู้มี 5 ข้อ ตามแนวคิดของวิกและลีออน (Wick and Leon) ดังต่อไปนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการตัดสินใจอนาคตขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นตัวชี้นำรูปแบบการปรับองค์การ ความเร็วในการเติบโตขององค์การ และทางที่องค์การจะเดินไปในอนาคต

1.1 ตรวจสอบช่วงว่างการปฏิบัติงาน หลักของการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การตรวจสอบว่าบริษัทมีผลการปฏิบัติงานขณะนี้อย่างไร และต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานอย่างไรในอนาคต โดยการวัดช่องว่างของการปฏิบัติงานนี้ เช่น ผลการปฏิบัติงานของวันนี้กับผลที่คาดว่าจะจะเป็นของวัน

พรุ่งนี้ งานของผู้นำนอกจากจะตรวจดูช่องว่างนี้แล้วยังต้องจูงใจให้พนักงานทั้งองค์การช่วยกัน ปิดช่องว่างดังกล่าวนี้ด้วย

1.2 ซึ่ถึงทักษะความสามารถที่เป็นอยู่ ในการทำงานผู้นำจะต้องจัดหาตัวที่จะมา ตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่า ความสามารถของบริษัทอยู่ในระดับใดเมื่อเทียบกับบริษัทอื่นในโลก ขณะที่ ดูความสามารถและทักษะของบริษัท ผู้นำจะต้องจูงใจให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะไปให้ถึง จุดหมาย ในทำนองเดียวกันกับคนที่เข้ามาทำงานในองค์การมีหลายทักษะ เปรียบเสมือนการวิ่ง มารารอน บางคนประสบผลสำเร็จ บางคนออกไปกลางคัน ในบริษัทที่เช่นกันจำเป็นต้องทำให้คนหรือ พนักงานเข้าใจอย่างชัดเจนว่าจะเดินหรือวิ่งไปในทิศทางไหน เพื่อจะได้คาดการณ์อนาคตได้ และ ถ้าสมาชิกในองค์การเชื่อในสิ่งนั้นและรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งก็จะทำงานอย่างดีที่สุดที่ ความสามารถมีอยู่

1.3 ยึดหรือขยายความสามารถ เป็นความรับผิดชอบของผู้นำที่จะค้นหาว่าบริษัทจะ ทำงานได้ถึงไหน หรือจะตั้งเป้าหมายสูงขนาดไหน ซึ่งการตั้งเป้าหมายจะต้องดูว่าสามารถทำได้และ ตั้งเป้าหมายให้เลยจุดนั้นไปอีกชั้น นอกจากนี้วิสัยทัศน์ขององค์การควรจะมีที่สิ้นสุด ควรจะ ต่อเนื่องกันและขยายออกอย่างต่อเนื่อง

1.4 การดูแลลูกค้าเป็นอันดับแรก

1.5 การเปลี่ยนแปลงจากผู้บริหารสู่ระดับล่าง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งจำเป็นที่ ผู้บริหารจะต้องทำ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่ใฝ่ฝันไว้ บทบาทของผู้นำการรับรู้ คือ การจัดการ เปลี่ยนแปลงในระดับที่เหมาะสม บทบาทในการจัดการการเปลี่ยนแปลงเป็นกุญแจสำคัญสำหรับผู้นำ ทุกๆ ระดับ ดังนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้เรียน ในฐานะที่เป็นผู้สอน ผู้ให้คำปรึกษา ในฐานะที่เป็นครู และ ในขณะที่เดียวกันก็เรียนรู้จากผู้อื่นด้วย ในฐานะผู้พูดและทำตามทีพูดเพื่อเป็นตัวอย่าง ในฐานะเป็น ผู้สร้างความคาดหวังความต้องการให้ลูกน้องที่เป็นผู้เรียนด้วย นอกจากนี้ อัตราการเปลี่ยนแปลง เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญ ในการดำเนินธุรกิจหากองค์การไม่รักษาระดับของการเรียนรู้ เพื่อทำ การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอแล้ว คนอื่นก็จะทำทันและแซงไปในที่สุด ซึ่งผู้นำจะต้องทำหน้าที่หรือเร่งการ เรียนรู้ให้เกิดขึ้น

ในองค์การ

2. การเป็นตัวอย่งการเรียนรู้ ลักษณะหนึ่งที่สำคัญของผู้นำ การเรียนรู้ในองค์การเพื่อการ เรียนรู้ คือ การเป็นผู้รุกในการเรียนรู้ สมาชิกในองค์การไม่ได้ให้ความสนใจมากนักกว่าผู้นำหรือ ผู้บริหารพูดอะไรจะให้ความสำคัญต่อการกระทำของผู้นำมากกว่าหรือดูว่าผู้นำทำอะไร ประธาน บริษัท Du Pont กล่าวว่า คนจะไม่ใส่ใจว่าผู้บริหารจะพูดอะไร แต่สิ่งที่ถูกเฝ้าดู คือ สิ่งที่ผู้บริหารทำ ในสถานการณ์จริง ดังนั้น ผู้นำจะต้องเรียนรู้ที่จะยอมรับว่าไม่รู้ทุกอย่าง แต่สามารถเรียนรู้ได้ ซึ่งที่ จริงแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารก็ไม่ได้จำเป็นที่จะต้องรู้ทุกอย่างเพื่อให้ลูกน้องนับถือ แต่สิ่งที่สำคัญ คือ

การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นเป็นสิ่งสำคัญที่จำเป็นต่อทัศนคติในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นการสร้างองค์การให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเปิดเผยและซื่อสัตย์ หรือความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การ การฝึกหรือการสร้างภาพในลักษณะนี้ให้เกิดขึ้นในองค์การจะช่วยให้เกิดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เปิดเผยและมีอิสระในการพูดนำมาซึ่งการแก้ไขข้อบกพร่องที่จะเกิดปัญหาที่ยากต่อการแก้ไข และยังช่วยสนับสนุนการร่วมมือร่วมใจในการทำงานตลอดจนการสร้างสิ่งใหม่ๆ และการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นด้วย

3. การสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือ สภาพแวดล้อมในการทำงานที่สนับสนุนสมาชิกในองค์การเป็นสิ่งสำคัญและให้ประโยชน์แก่องค์การเป็นอย่างมาในระยะยาว สภาพแวดล้อมที่ผู้บริหารต้องสร้างเพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ เช่น ความหลากหลาย การส่งเสริมให้เกิดความรู้ที่มั่นคง ปลอดภัย การสร้างความรู้ที่ติดต้ององค์การ และการสนับสนุนให้ทดลองทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป

3.1 การสร้างความหลากหลาย ในทุกระดับขององค์การควรมีความหลากหลายให้มากที่สุด เช่น การมีพนักงานในระดับปฏิบัติการถึงนโยบายปีนผลอาจไม่มีประโยชน์เท่ากับการถามว่ามีวิธีอะไรดีที่สุดในการพนสี ซึ่งองค์การสามารถนำความรู้ที่นำมาเป็นโครงการฝึกอบรมต่อไปได้

3.2 การส่งเสริมให้เกิดความรู้ที่มั่นคงปลอดภัย การส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้ที่มั่นคงปลอดภัยเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมที่มีการสนับสนุนร่วมมือ หากปราศจากความรู้ที่ปลอดภัยในการทำงานแล้ว คนจะทำงานได้ไม่ดี

3.3 การสร้างความรู้ที่ติดให้เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อการเรียนรู้ ผู้นำมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่จะสร้างให้พนักงานมีความสุขและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการให้เกียรติซึ่งกันและกัน คนทั่วไปอยากทำงานในองค์การที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดี มีความร่วมมือ หากสภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นรูปธรรมและขึ้นอยู่กับตัวบุคคล แต่ผู้นำสามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์การด้วยการสนับสนุน การท้าทาย และการให้ความเท่าเทียมกันในเรื่องต่างๆ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้เกิดความสุขและความพอใจในการทำงาน

3.4 การสนับสนุนให้เสี่ยง ในสภาพแวดล้อมที่เน้นการเรียนรู้ การสร้างความคิดใหม่ๆ และการเสี่ยงเป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อองค์การ ผู้นำจะต้องเน้นให้สมาชิกในองค์การกล้าที่จะทดลองทำสิ่งใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ โดยการหาหนทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยตนเองและกระตุ้นให้สมาชิกคนอื่นๆ หาทางแก้ปัญหานั้นด้วย สิ่งสำคัญคือ การที่ผู้นำกล้าให้สมาชิกในองค์การคิดและทำสิ่งใหม่ๆ ถึงแม้ว่าผลอาจจะยังไม่แน่ชัด แต่คนอื่นในองค์การก็เต็มใจที่จะเสี่ยงด้วยการสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การเสี่ยง เป็นส่วนหนึ่งของการผลักดันให้องค์การเติบโต ถึงแม้ว่าผลอาจไม่เป็นไปตามที่คาดหวังก็ไม่ได้ถือว่าเป็นความล้มเหลว หากแต่สมาชิกในองค์การต้องเรียนรู้จากการกระทำนั้น

4. การไม่เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำมีหน้าที่ในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับรูปแบบการบริหารและบุคลิกภาพ การเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นที่รักของผู้หน้านั้น เกิดจากการที่ผู้นำให้ความสำคัญกับพนักงานในทุกด้าน และในองค์การเพื่อการเรียนรู้ ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อการนับถือให้เกียรติกับสมาชิกในองค์การด้วย โดยผู้นำในองค์การเพื่อการเรียนรู้มีหน้าที่ ดังนี้

4.1 การกระตุ้นและจูงใจ ผู้นำการเรียนรู้จะต้องให้ความสำคัญกับการกระตุ้นและจูงใจสมาชิกในองค์การให้เดินตามผู้นำ ในองค์การไม่สามารถจะนำไปได้โดยไม่มีผู้ตาม หากมองไปรอบตัวและพบว่าไม่มีใครตามการนำของผู้หน้านั้น นั่นเป็นสิ่งที่บอกถึงความผิดปกติ

4.2 การยอมรับว่าคนเปลี่ยนแปลงได้ ความคิดประการหนึ่งที่จะยอมรับว่าคนเรานั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ อาจใช้เวลาเป็นเดือน ซึ่งผู้บริหารต้องให้โอกาส และสิ่งหนึ่งที่มีมักจะเกิดขึ้น คือ การที่พนักงานในองค์การลาออกไปทำงานกับบริษัทอื่นที่ยอมรับในความสามารถและศักยภาพของเขา

4.3 การมอบหมายให้รับผิดชอบและเสนอข้อตำหนิ ซึ่งผู้นำนอกจากการกระตุ้นการทดลองและสนับสนุนให้สมาชิกในองค์การทำสิ่งใหม่ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเติบโตขององค์การแล้ว แม้ว่าจะงานนั้นๆ จะไม่ประสบความสำเร็จ ก็ควรจะชื่นชมในส่วนของความพยายามเพื่อเป็นการกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การคิดและทดลองทำสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ และการเรียนรู้จากข้อผิดพลาดเป็นเครื่องมือสำคัญประการหนึ่งในการเรียนรู้ รวมทั้งการเสนอข้อผิดพลาดนั้นร่วมกันภายในองค์การด้วย

4.4 การรับฟังในสิ่งที่ไม่อยากฟัง สิ่งที่ได้รับฟังอาจจะไม่ใช่เรื่องน่ายินดี แต่จะเป็นสิ่งที่มีคุณค่าต่อการเรียนรู้ สิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำการเรียนรู้ทำ คือ การถือข้อตำหนิเหล่านั้นเป็นของขวัญ และนำมาพิจารณาาร่วมกันเพื่อทำการแก้ไขปรับปรุง⁷⁶

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ กล่าวว่า ผู้ที่มีบทบาทในการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มี 2 กลุ่ม ได้แก่ ผู้นำในทุกระดับขององค์การและฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้นำในทุกระดับขององค์การ สิ่งที่เป็นปัญหาของการพัฒนาองค์การในทศวรรษนี้ คือ เรื่องผู้นำซึ่งการปรับก็คือการเปลี่ยนแปลงแนวคิด รูปแบบหรือคุณลักษณะของความสามารถที่จะชี้แนะให้องค์การมุ่งหน้าสู่ความสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์อย่างเหมาะสมที่สุด โดยผู้นำแบบใหม่ในองค์การจะต้องมีลักษณะและมีความเข้าใจเกี่ยวกับตำแหน่ง และบทบาทของผู้นำด้วย กล่าวคือ

1.1 ตำแหน่งของผู้นำในองค์การ ซึ่งองค์การแห่งการเรียนรู้จะมีผู้นำ 3 ระดับ ได้แก่

⁷⁶C. W. Wick and L. S. Leon อ้างถึงใน ยุทธพร ศุภรัตน์, องค์การเพื่อการเรียนรู้ (กรุงเทพฯ: : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552), 216-22.

1.1.1 ผู้นำระดับจัดการ เป็นผู้นำที่จะต้องดำเนินการจัดการเปลี่ยนแปลง สื่อสารสิ่งที่เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรรูปแบบใหม่

1.1.2 ผู้นำระดับหัวหน้างาน เป็นบุคคลสำคัญมากในการที่จะผลักดัน การเปลี่ยนแปลงองค์การสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดองค์การแห่งการเรียนรู้

1.1.3 ผู้นำสร้างเครือข่ายภายใน เป็นบุคคลที่ไม่ได้มีตำแหน่งเป็นผู้บริหาร ในระดับต่างๆ แต่เป็นบุคคลที่คิดเป็น และทราบความเป็นไปที่แท้จริงของธุรกิจในปัจจุบัน รวมทั้งการ ติดตามวิทยาการเพื่อเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ และมีเครือข่ายในองค์การ โดยเฉพาะของตน ซึ่งหากองค์การใช้ ผู้นำที่สร้างเครือข่ายภายในให้เป็นจะทำให้สามารถปรับเปลี่ยนองค์การให้เร็วขึ้น

1.2 บทบาทของผู้นำ เซงเก้ได้กล่าวว่า ในการพัฒนาหน่วยงานไปสู่องค์การแห่ง การเรียนรู้ ผู้นำจะต้องปรับหรือพัฒนาบทบาทของตนเองขึ้นมาใน 3 สภาวะด้วยกัน คือ

1.2.1 บทบาทของนักออกแบบ คือ ผู้นำมีหน้าที่ในการออกแบบองค์การ คือ การออกแบบแนวคิดของจุดมุ่งหมาย วิสัยทัศน์และค่านิยมหลักในการอยู่ร่วมกันของคนใน องค์การ ออกแบบนโยบาย กลยุทธ์และระบบขององค์การ โดยการออกแบบจะต้องมุ่งให้สามารถ ปฏิบัติได้ สร้างองค์การให้เอื้อต่อการพัฒนาบุคคลที่เป็นเลิศให้เกิดขึ้นในองค์การ พัฒนาการมีโลกทัศน์ ส่งเสริมให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน และให้ความสำคัญกับความคิดที่เป็นระบบ โดยกระบวนการออกแบบ เรียนรู้ร่วมกันในองค์การ และสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้ให้เกื้อหนุนต่อการเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่องของคนในองค์การ โดยจะต้องออกแบบให้สอดคล้องกับธรรมชาติในการเรียนรู้ของคนให้มากที่สุด

1.2.2 บทบาทของครูผู้สอน ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้สอน ผู้ฝึก ชี้แนะและเป็น ผู้อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ มีหน้าที่ในการช่วยพัฒนาโลกทัศน์ ให้เกิดโครงสร้างการคิดอย่าง เป็นระบบ ซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีการเรียนรู้ และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์การ

1.2.3 เป็นบทบาทที่ดำเนินการช่วยเหลือสนับสนุนทุกวิถีทาง ไม่ว่าจะเป็น ทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญในการทำให้พนักงานในทีมเรียนรู้ หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากคนนอกองค์การ หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือ หรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคล ทีมงานและองค์การ เพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมาย หรือภารกิจขององค์การด้วยการเรียนรู้ร่วมกัน

2. ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ฝ่ายทรัพยากรมีหน้าที่ผสมผสานการเรียนรู้ โดยผ่านกระบวนการ ฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพและการพัฒนาองค์การเขาด้วยกัน รวมทั้งการเสนอทฤษฎีเชิงบูรณาการที่

จำเป็นต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การแห่งการเรียนรู้ และมีจุดยืนในการแสดงบทบาทเชิงกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์การมิใช่แบบแยกส่วนจากหน่วยงานอื่น⁷⁷

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า บทบาทของผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งนอกจากจะเป็นผู้ควบคุมดูแลบุคลากรในองค์การแล้ว ยังต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งปรับปรุงและพัฒนาองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างบรรยากาศที่ดีภายในองค์การ เป็นแบบอย่างการพัฒนาตนเองในด้านการเรียนรู้ รวมทั้งสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรภายในองค์การอีกด้วย

ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ประวัติความเป็นมา

สืบเนื่องจากมติที่ประชุมสภาการศึกษา ครั้งที่ 1/2552 เมื่อวันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2552 เห็นชอบหลักการให้มีเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ดำเนินการเสนอแก้ไขกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการประกาศจัดตั้งเขตพื้นที่การศึกษา ควรสอดคล้องกับ สำหรับจำนวนเขตพื้นที่การศึกษา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน แบบกลุ่มจังหวัด จำนวน 18 กลุ่ม และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่ม โดยให้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไปดำเนินการ รวมทั้งมาตรการระยะสั้นก็ให้ดำเนินการไปพลางก่อนเท่าที่มีไม่ขัดกับกฎหมาย ดังนั้น เพื่อให้การจัดการมัธยมศึกษาได้ขับเคลื่อนต่อไปอย่างมีคุณภาพและเป็นไปตาม มติของสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงกำหนดมาตรการระยะสั้นในการดำเนินงานเพื่อยกระดับคุณภาพการมัธยมศึกษาและ การบริหารงานบุคคล โดยมาตรการระยะสั้นดังกล่าวกำหนดให้จัดตั้งศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา ให้มีเครือข่ายการนิเทศการมัธยมศึกษา และกำหนดตัวบ่งชี้คุณภาพความสำเร็จการจัดการมัธยมศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการเห็นชอบในมาตรการระยะสั้นและได้ประกาศกระทรวง ศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2552 และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้จัดทำแนวทางการบริหารจัดการศูนย์ประสานงานการจัดการมัธยมศึกษา เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการได้มีประกาศกำหนดเป็นเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ลงวันที่ 17 สิงหาคม พ .ศ.2553

⁷⁷ ศิริวรรณ เสรีรัตน์, **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)**, (กรุงเทพฯ: ธรรมสาร, 2545), 381-383.

ข้อมูลทั่วไปของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นผู้นำการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ

2. พันธกิจ (Mission)

2.1 ส่งเสริมและสนับสนุนให้นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ

2.2 ส่งเสริมสนับสนุน การจัดการจัดการศึกษาให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมอันพึงประสงค์

2.3 ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาทุกระดับให้มีคุณภาพ

2.4 ส่งเสริมการบริหารจัดการและการมีส่วนร่วม

3. เป้าประสงค์ (Goal)

3.1 นักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานได้รับโอกาสทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงมีคุณภาพและเสมอภาค

3.2 นักเรียนมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์

3.3 ครูและบุคลากรทางการศึกษามีสมรรถนะตามสายงานและวัฒนธรรมการทำงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์

3.4 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนมีคุณภาพ

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนา

4.1 พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

4.2 เพิ่มโอกาสการเข้าถึงบริการทางการศึกษา

4.3 พัฒนาคุณภาพนักเรียนเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน

4.4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา

4.5 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและส่งเสริมการมีส่วนร่วม

สภาพการจัดการศึกษา

ตามที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา นั้น อาศัยอำนาจตาม ความในมาตรา 5 และมาตรา 37 วรรคสอง แห่งพระราชบัญญัติการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งแก้ไขเพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 เพิ่มเติมโดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 รัฐมนตรีว่าการกระทรวง

ศึกษาธิการโดยคำแนะนำของสภาการศึกษามัธยมศึกษา และที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา จำนวน 42 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 จึงเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับมัธยมศึกษา (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 - ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6) ในเขตพื้นที่ความรับผิดชอบ จำนวน 61 แห่ง ซึ่งประกอบด้วย โรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน มีนักเรียน จำนวน 76,663 คน มีจำนวนครูและบุคลากรทางการศึกษา จำนวน 3,663 คน และบุคลากรสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเขต 9 จำนวน 60 คน⁷⁸

ตารางที่ 1 จำนวนผู้บริหารและครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกเป็นจังหวัด

| ตำแหน่ง | จำนวนบุคลากรในโรงเรียน | |
|------------|------------------------|---------------|
| | จังหวัดสุพรรณบุรี | จังหวัดนครปฐม |
| ผู้บริหาร | 9 | 82 |
| ครู | 1,576 | 1,541 |
| รวม | 1,668 | 1,623 |

ที่มา : งานข้อมูลสารสนเทศ กลุ่มนโยบายและแผน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2560, เข้าถึงเมื่อ 20 กุมภาพันธ์ 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/info_sesao9.pdf

นโยบายการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้นำกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2560-2579) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ พ.ศ..2560-2579 นโยบายรัฐบาล นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ พ.ศ.2548-2564 ยุทธศาสตร์การจตุรบรรพประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 จุดเน้นนโยบายของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและบริบทต่างๆ ที่

⁷⁸ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, ข้อมูลสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9, เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/spm9_detail.php?id=1

เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับอำนาจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 มากำหนดเป็นกรอบแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 เพื่อให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ในแผนปฏิบัติการไปสู่ความสำเร็จอย่างเป็นรูปธรรม จึงได้มีการกำหนดจุดเน้นการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2561-2564 เป็น 9 นโยบาย ภายใต้โมเดล “สพม.9 : ก้าวพอดีสู่ 9 คุณภาพ” ดังนี้

1. การบริหารคุณภาพ

- 1.1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ
- 1.2 สร้างความเข้มแข็งในการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วม
- 1.3 ส่งเสริมการนำศาสตร์ของพระราชามาใช้ในการบริหารจัดการคุณภาพ

การศึกษา

1.4 การขับเคลื่อนนโยบายสู่การปฏิบัติ

2. สพม. คุณภาพ

- 2.1 การบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ
- 2.2 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 2.3 การบริหารจัดการด้วยศาสตร์พระราชา
- 2.4 การสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา
- 2.5 การพัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะ

3. โรงเรียนคุณภาพ

- 3.1 พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
- 3.2 การน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการจัดการศึกษา
- 3.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

4. ผู้บริหารคุณภาพ

- 4.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี
- 4.2 พัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 4.3 เสริมสร้างภาวะผู้นำในการบริการ
- 4.4 ส่งเสริมพัฒนาด้านการบริการ

5. ครูคุณภาพ

- 5.1 ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดี
- 5.2 พัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดกระบวนการเรียนการสอน
- 5.3 พัฒนสมรรถนะการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21
- 5.4 ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาการเรียน
- 5.5 ส่งเสริมการผลิตสื่อนวัตกรรม

- 5.6 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้
- 5.7 ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี
- 6. นักเรียนคุณภาพ
 - 6.1 ด้านพุทธิพิสัย
 - 6.1.1 พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถตามหลักสูตร
 - 6.1.2 ส่งเสริมความเป็นเลิศทางวิชาการ
 - 6.1.3 พัฒนาทักษะการเรียนรู้ของนักเรียนในศตวรรษที่ 21
 - 6.2 ด้านจิตพิสัย
 - 6.2.1 ส่งเสริมค่านิยมและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร
 - 6.2.2 เสริมสร้างคุณลักษณะสู่อัตลักษณ์ที่โดดเด่นโดยใช้ศาสตร์พระราชา
 - 6.3 ด้านทักษะพิสัย
 - 6.3.1 เสริมสร้างคุณภาพชีวิตให้มีคุณภาพจิตที่ดี
 - 6.3.2 ส่งเสริมการพัฒนาทักษะอาชีพ
 - 6.3.3 เสริมสร้างทักษะความสามารถในการแข่งขัน
 - 6.3.4 เสริมสร้างสุขภาพกายและสุขภาพจิต
- 7. คณะกรรมการคุณภาพ
 - 7.1 ส่งเสริมการเป็นคนดี
 - 7.2 ส่งเสริมความรู้ความสามารถในบทบาทหน้าที่
 - 7.3 เสริมสร้างทักษะความสามารถ
 - 7.4 การสรรหาคณะกรรมการ
- 8. เครือข่ายผู้ปกครองคุณภาพ
 - 8.1 กำหนดโครงสร้างและวัตถุประสงค์
 - 8.2 ส่งเสริมบทบาทหน้าที่ของเครือข่ายผู้ปกครอง
 - 8.3 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมการจัดการศึกษา
- 9. ภาคิเครือข่ายคุณภาพ
 - 9.1 ส่งเสริมภาคิเครือข่ายให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่
 - 9.2 ส่งเสริมภาคิเครือข่ายมีความพร้อมที่จะสนับสนุนการจัดการศึกษา
 - 9.3 ส่งเสริมความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา⁷⁹

⁷⁹ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9, "สพม.9 : ก้าวพอดีสู่ 9 คุณภาพ," เข้าถึงเมื่อ 13 กันยายน 2561, เข้าถึงได้จาก http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/polycy_spm961.PDF.

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการทำวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9” มีดังนี้

สฤชดีเดช ฮุนตระกูล ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑลฝั่งธนบุรี กรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยจากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกพบว่า 1) ทิศทางนโยบายในการพัฒนาบุคลากรครูในแต่ละกลุ่มสาระถูกกำหนดขึ้นโดยอาศัยคำสั่งจากเบื้องบนลงล่าง (Top Down) เป็นหลัก 2) ความสอดคล้องสัมพันธ์กันของสมรรถนะของแต่ละกลุ่มสาระ สมรรถนะหลักมีสาระสำคัญอยู่ที่ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ 3) กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรครูผู้สอน เริ่มจากการศึกษาหาความจำเป็นในการฝึกอบรมในกลุ่มบุคลากรครู การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล⁸⁰

สิริลักษณ์ ทองลิ้ม ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของศูนย์เด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาบุคลากร 2) ความแตกต่างในความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของศูนย์เด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันคืออยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้านเช่นกัน 3) แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี ได้แก่ การเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการจัดอบรมให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้อง

⁸⁰ สฤชดีเดช ฮุนตระกูล, "การพัฒนาบุคลากรในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑลฝั่งธนบุรี กรุงเทพมหานคร" (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), 74-132.

ดำเนินการอย่างชัดเจนในเชิงกลยุทธ์ ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น ต้องมีแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรอย่างชัดเจน⁸¹

กัญญ์นรา คนการ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาวัฒนธรรมองค์กรของของโรงเรียนในเทศบาลสังกัดนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณารายด้านอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน และอยู่ในระดับปานกลาง 8 ด้าน เรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ การตัดสินใจ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน 2) ผลการศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเทศบาลสังกัดนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี 3) ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเทศบาลสังกัดนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมความสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง⁸²

เจตนิพิฐ บุญเทศ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1” ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก สำหรับด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับปานกลาง 2) เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครูจำแนกตามเพศ พบว่าทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน 3) เปรียบเทียบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตาม

⁸¹ สิริลักษณ์ ทอกลิม, "แนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภोजอมบึง จังหวัดตราขบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), 110-113.

⁸² กัญญ์นรา คนการ, "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 49-50.

ความคิดเห็นของครูจำแนกตามขนาดโรงเรียนพบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามตำแหน่งของครูและประสบการณ์ในการสอนพบว่า ทั้งโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน⁸³

อัญชลี ปรีชายศ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2” ผลการวิจัยพบว่า 1) วัฒนธรรมองค์การของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความมุ่งประสงค์ของโรงเรียน ความเอื้ออาทร ความซื่อสัตย์สุจริต 2) องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการบริหารความรู้ 3) ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับดี ค่าสหสัมพันธ์เท่ากับ .68 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)⁸⁴

มานัสวิณี เวียงปฏิ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทพรราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7” ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทพรราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทพรราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 จำแนกตามเพศ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นการเอื้ออำนาจ และ

⁸³เจตนิพัทธ์ บุญเทศ, "การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 1" (สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554), 89-90.

⁸⁴อัญชลี ปรีชายศ, "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554), 63-64.

ด้านการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้งานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ การปรับเปลี่ยนองค์การ และการจัดการองค์ความรู้ที่แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ⁸⁵

ศิวพร แสนรัตน์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ โดยด้านพฤติกรรมการเรียนรู้ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ โรงเรียนส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ แผนงาน โครงการที่ดำเนินอยู่เปิดโอกาสให้บุคลากรมีการเรียนรู้อยู่เสมอ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีการมอบหมายงานที่เอื้อให้บุคคลมีความรับผิดชอบและได้เรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ โรงเรียนมีระบบการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์และพันธกิจอย่างชัดเจน และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ สนับสนุนงบประมาณในการจัดหาเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยี เช่น คอมพิวเตอร์ 2) คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน จำแนกตามระดับช่วงชั้นที่สอน ระหว่างช่วงชั้นอนุบาลกับช่วงชั้นประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน 3) คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน จำแนกตามระดับช่วงชั้นที่สอนระหว่างช่วงชั้นอนุบาลกับช่วงชั้นมัธยมศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความแตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล 4) คุณลักษณะการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน จำแนกตามระดับช่วงชั้นที่สอนระหว่างช่วงชั้นประถมศึกษากับช่วงชั้นมัธยมศึกษา โดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน⁸⁶

⁸⁵ มานัสวิณี เวียงปฏิ, "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทพรราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 7" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 37-55.

⁸⁶ ศิวพร แสนรัตน์, "คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556), 74-84.

กัมปนาท สุ่มมาตย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยตามลำดับ ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร 2) แนวทางการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ได้แก่ 1) โรงเรียนสระยาโยสมวิทยา ควรมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ผู้ดำเนินการและผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน 2) ควรมีการสำรวจความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษา กับบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยาเพิ่มมากขึ้น 3) ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้เข้ารับการอบรมพัฒนาบุคลากร ควรมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจในการพัฒนาบุคลากร ทุกๆ ครั้งที่มีการจัดอบรมและพัฒนาบุคลากร 4) ผู้ปฏิบัติงานควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีและหลักเกณฑ์ประเมินผล การพัฒนาบุคลากร 5) ควรมีการจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและสนับสนุนทรัพยากร ในการดำเนินการบุคลากรอย่างเพียงพอ 6) ให้โอกาสผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการคัดเลือกวิธีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ตรงกับรูปแบบและหน้าที่ที่รับผิดชอบของผู้รับการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคลากร 7) จัดฝึกอบรมโดยจัดหาวิทยากรจากหน่วยงานภายนอกมาเป็นผู้ให้ความรู้ในด้านหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และ 8) ประชุมผู้เกี่ยวข้องเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและชี้แจงรายละเอียดในการดำเนินการตามแผนงานให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น⁸⁷

ศักรินทร์ เกษรเทียน ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่ง การเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองบังคับการปราบปราม การค้ำมนุษย์” ผลการวิจัยพบว่า 1) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจ กองปราบปรามการค้ำมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็น รายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นอันดับแรก ลำดับถัดมา คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก และด้านการประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีตามลำดับ 2) ประสิทธิภาพในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองปราบปราม การค้ำมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

⁸⁷ กัมปนาท สุ่มมาตย์, "การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9" (การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 57.

อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความเข้าใจในการทำงานแบบกลุ่มเป็นอันดับแรก ลำดับถัดมา คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงาน และด้านทักษะในการทำงานกลุ่ม 3) การดำเนินงานองค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การด้านการจัดการความรู้ และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผลในการปฏิบัติงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองปราบปรามการค้ำมนุษย์⁸⁸

ศุภลักษณ์ ศานติเธียร ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3” ผลการวิจัยพบว่า 1) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์การ และด้านการจัดการความรู้ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์การ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05⁸⁹

อภิวัฒน์ อุ้นแก้ว ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28” ผลการวิจัยพบว่า 1) การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้จากมากไปหาน้อย คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการใช้

⁸⁸ ศักรินทร์ เกษรเทียน, "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองบังคับการปราบปรามการค้ำมนุษย์" (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), 117-20.

⁸⁹ ศุภลักษณ์ ศานติเธียร, "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557), 57-72.

เทคโนโลยีสมัยใหม่ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 จำแนกตามอายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ส่วนการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่เป็นความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 28 จำแนกตามตำแหน่งโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยผู้บริหารมีการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่าครูจำแนกตามวิทยฐานะ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยผู้ที่มีวิทยฐานะชำนาญการ มีการพัฒนาด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มากกว่าผู้ที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ส่วนการจำแนกตามขนาดโรงเรียนโดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้อำนาจแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 โดยโรงเรียนขนาดเล็กมีการให้อำนาจบุคลากรในโรงเรียนมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ⁹⁰

จันทจุฑา จันทรประสิทธิ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์” ผลการวิจัยพบว่า 1) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการพัฒนาตนเอง 2) สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีปัญหาในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านการศึกษาต่อ 3) บุคลากรทางการศึกษาที่มีปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ สถานภาพการรับราชการ และหน่วยงานที่สังกัดที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และปัญหาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ไม่แตกต่างกัน และ 4) แนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม ควรมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร ควรมีการวางแผนการฝึกอบรม ทบทวนแผน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีการชี้แจงหลักเกณฑ์ วิธีการ ระเบียบข้อบังคับเกี่ยวกับการศึกษาต่อ และด้านการพัฒนาตนเอง ควรมีการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนาตนเอง⁹¹

⁹⁰ อภิวัฒน์ อุ้นแก้ว, "การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28" (วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารศึกษา บัณฑิตศึกษาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2557), 86-109.

⁹¹ จันทจุฑา จันทรประสิทธิ์, "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษา สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์" (การศึกษานิพนธ์ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559), 77-81.

รัตนา แสงจันทร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด” ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด มีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹²

สุภาวดี รอดเสียงล้ำ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นทางสติปัญญา และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01⁹³

⁹²รัตนา แสงจันทร์, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด" (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยบูรพา, 2559), 59-71.

⁹³สุภาวดี รอดเสียงล้ำ, "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง" (สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559), 72.

งานวิจัยต่างประเทศ

แมสซิงแฮม ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความมุ่งมั่นขององค์กร การแทรกแซงการจัดการ ความรู้ และความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational commitment, knowledge management interventions, and learning organization capacity) ผลการวิจัยพบว่า ความสำคัญเชิงกลยุทธ์ของความสามารถในการเรียนรู้ขององค์กรและบทบาทของการแบ่งปันความรู้ ในการพัฒนาองค์กรได้ในลักษณะของเอกสาร ซึ่งผลกระทบทางสังคมและเทคโนโลยีที่มีต่อการสร้าง องค์กรแห่งการเรียนรู้นั้นได้ผ่านการตรวจสอบเช่นกัน ผลกระทบของปัจจัยส่วนบุคคล (เช่นทัศนคติ) ที่มีต่อเทคโนโลยีดังกล่าวยังไม่ได้รับการอธิบายเชิงประจักษ์อย่างเพียงพอ ซึ่งงานวิจัยนี้เชื่อมโยงความ มุ่งมั่นขององค์กรด้านทัศนคติที่กว้างขวาง และความถนัดทางเทคโนโลยี มุมมองที่แคบเพื่อการ แบ่งปันความรู้ผ่านทางสังคมและเทคโนโลยีสารสนเทศ⁹⁴

ฮุน ซอง ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ผลกระทบของสภาพแวดล้อมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อ กระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในบริบททางธุรกิจของเกาหลี (The impact of learning organization environment on the organizational learning process in the Korean business context) ผลการวิจัยพบว่า ในขณะที่องค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบ ด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับระบบ แต่การเรียนรู้ขององค์กรมีแง่มุมเชิงกระบวนการ และองค์กร แห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรทั้งสามประเภท ในขณะที่ มีผลกระทบมากที่สุดต่อกระบวนการเรียนรู้ส่วนบุคคล ตามด้วยการเรียนรู้กลุ่ม/ ทีมระดับองค์กรและ กระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กร นอกจากนี้กระบวนการเรียนรู้ส่วนบุคคลมีผลกระทบอย่างมี นัยสำคัญต่อกระบวนการเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีม ในทางกลับกันกระบวนการเรียนรู้ระดับกลุ่ม/ทีมมี อิทธิพลต่อกระบวนการเรียนรู้ระดับองค์กรโดยรวมตามลำดับ⁹⁵

เลนูตา ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง องค์กรแห่งการเรียนรู้และความรับผิดชอบต่อสังคมของ สถาบันอุดมศึกษาโรมาเนีย (Learning Organization and Social Responsibility Romanian Higher Education Institutions) ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรแห่งการ เรียนรู้และความรับผิดชอบต่อสังคม ได้ศึกษาเกี่ยวกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้ง 3 กลุ่ม ได้แก่ นักศึกษา

⁹⁴Peter Massingham, "Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity," **The Learning Organization**, 16 (2009): 122-42.

⁹⁵Ji Hoon Song, "The Impact of Learning Organization Environment on the Organizational Learning Process in the Korean Business Context," **The Learning Organization**, 17 (2011): 468-85.

บุคลากรฝ่ายผู้อำนวยการ บุคลากรที่ทำหน้าที่ตรวจสอบวัดประเมินผลและควบคุมกฎระเบียบ รวมทั้งบุคลากรที่พัฒนาหลักสูตรการศึกษา ทั้งหมด 536 คนจาก 2 มหาวิทยาลัย ในการตอบแบบสอบถาม 21 ข้อที่บ่งบอกถึงองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยใช้ทฤษฎีของวัตคินและมาร์ซิค ส่วนแบบสอบถามด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของมหาวิทยาลัย ได้ใช้การออกแบบข้อคำถามของผู้วิจัย ซึ่งความแตกต่างขององค์การแห่งการเรียนรู้นั้นได้บ่งบอกถึงระดับต่างๆ ของความรับผิดชอบต่อสังคมในมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความสัมพันธ์กันตามระดับของสมาชิกในองค์การ⁹⁶

มีสหภาพ ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนประถมศึกษา (Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers) ผลการวิจัยพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนประถมศึกษาอยู่ในระดับที่พึงพอใจ โดยไม่มีความแตกต่างในเรื่องของเพศและวิชาที่สอน ทั้งด้านองค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในงาน ในส่วนขององค์การแห่งการเรียนรู้ที่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญใน 2 มิติ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม แต่ไม่มีความแตกต่างกันในด้านที่เหลือขององค์การแห่งการเรียนรู้ เช่น ความเป็นเลิศเฉพาะบุคคลแบบจำลองความคิด และการคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการเรียนรู้ร่วมกันนั้นคิดเป็น 36.3% ของความแปรปรวนทั้งหมดในความพึงพอใจในงาน ซึ่งก็เป็นข้อเสนอแนะเพื่อที่จะยกระดับความพึงพอใจในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของครู ที่ทำให้ครูได้สร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้น⁹⁷

เอลลิงเกอร์ ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะผู้จัดการห่วงโซ่อุปทาน (Leveraging human resource development expertise to improve supply chain managers' skills and competencies) ผลการวิจัยพบว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (SCM) เป็นการตัดสินใจอย่างมีนัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานด้านการเงิน ตั้งแต่บริษัทใช้จ่ายได้ถึงร้อยละ 75 ของรายได้ของพวกเขาเกี่ยวกับกิจกรรมของห่วงโซ่อุปทาน ความสามารถของผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม และการพัฒนา การพัฒนาองค์กรและการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่

⁹⁶Rus Claudia Lenuta, "Learning Organization and Social Responsibility Romanian Higher Education Institutions," *Procedia-Social and Behavioral Science* 142 (August 2014): 146-53.

⁹⁷Erdem Mustafa, "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers," *International Online Journal of Educational Science*, 6 (April 2014): 8-20

ซ้ำกัน เพื่อเผยแพร่ความเข้าใจในเชิงลึกและกว้างขวางของแนวคิดการจัดการห่วงโซ่อุปทานภายในองค์กร เพื่อช่วยให้จัดลำดับความสำคัญในการพัฒนาของผู้บริหารห่วงโซ่อุปทานและเพื่อแก้ไขปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ซับซ้อนที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้คนที่ทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมในการดำเนินงานและทำให้กระบวนการห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อนมากขึ้นทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ⁹⁸

เจน ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในห้องสมุดประชาชนในบอตสวานา (Strategic human resource development in public libraries in Botswana) ผลการวิจัยพบว่า การสืบสวนเชิงประจักษ์คุณภาพที่สำคัญหลักที่จำเป็นในการให้บริการที่มีประสิทธิภาพห้องสมุดประชาชน พบว่า ความกระตือรือร้น ทักษะคิดเชิงบวก ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น เจ้าหน้าที่อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง และประเด็นที่สร้างแรงบันดาลใจถูกระบุว่าเป็นความรู้สึกของความสำเร็จ การเห็นคุณค่าในตนเอง ความปลอดภัยของงาน การได้รับการยอมรับ การพัฒนาอาชีพ ค่าตอบแทนที่ดี การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในงาน การมอบอำนาจงาน ความชัดเจนในการอธิบายข้อเสนอแนะการทำงาน สภาพแวดล้อมการทำงาน ในบางประเด็นการจัดการเชิงกลยุทธ์อื่นๆ ที่ได้รับการสนับสนุน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การรับรู้ของพนักงาน และระบบการวัดประสิทธิภาพการทำงาน การปรับปรุงผลผลิต และการกำหนดทิศทางของลูกค้า⁹⁹

ฮัสสัน ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และค่านิยมขององค์กร (Human resource development and organizational values) ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การปฏิบัติเช่นเดียวกับการประเมินศักยภาพและส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้คำแนะนำการปฏิบัติงานและการพัฒนาความสัมพันธ์ที่มีผลทางบวกกับค่านิยมขององค์กร ความร่วมมือ และความคิดสร้างสรรค์ที่มีคุณภาพ การมอบหมาย และการรักษาอย่างมีมนุษยธรรม อย่างไรก็ตามระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวางแผนอาชีพ และการวิเคราะห์ตัวแปรมีผลต่อความสัมพันธ์เชิงลบกับค่านิยมเช่นความไว้วางใจและความคิดสร้างสรรค์¹⁰⁰

⁹⁸ Alexander E. Ellinger and Andrea D. Ellinger, "Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies," *European Journal of Training and Development*, 38 (2014): 118 – 35

⁹⁹ Priti Jain, "Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana," *Library Management*, 26 (2013): pp.336 – 50.

¹⁰⁰ Arif Hassan, "Human Resource Development and Organizational Values," *Journal of European Industrial Training* 6, 31 (2013): 435 – 48.

บทที่ 3

การดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทนจำนวน 1 คน และครูจำนวน 1 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น 112 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนในการดำเนินงานวิจัยไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคต่างๆ จากเอกสาร ข้อมูลทางสถิติ รายงานและบทความต่างๆ พร้อมทั้งรวบรวมข้อมูลต่างๆ จากการศึกษาแนวคิด หลักการ ทฤษฎี เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำโครงร่างการวิจัย เรียบเรียงผลงานเสนอขอความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง และเสนอโครงการวิจัยต่อภาควิชาการบริหารการศึกษา เพื่อขออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการตามโครงการวิจัย

เป็นขั้นตอนการจัดสร้างเครื่องมือ นำเครื่องมือไปพัฒนาและตรวจสอบ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือ แล้วนำเครื่องมือไปเก็บข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่กำหนดเป็นตัวอย่างเป็นการวิจัย นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

เป็นขั้นตอนการเสนอผลการวิจัยต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ และจัดทำรายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยครั้งนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบไปด้วยแผนแบบการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือและการพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะของกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียว ศึกษาสถานการณ์โดยไม่มีทดลอง (the one shot, non-experimental case study design) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



เมื่อ R หมายถึง ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 61 โรงเรียน ประกอบด้วย จังหวัดสุพรรณบุรี จำนวน 32 โรงเรียน และจังหวัดนครปฐม จำนวน 29 โรงเรียน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน ได้จากการเปิดตารางประมาณการกำหนดขนาดตัวอย่างของ
เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie and Morgan)¹⁰¹ แล้วใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified
random sampling) จำแนกตามจังหวัด

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลโรงเรียนละ 2 คน ประกอบด้วยผู้บริหาร
สถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1
คน รวมทั้งสิ้น 112 คน ดังรายละเอียดในตารางที่ 2
ตารางที่ 2 ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามจังหวัด

| จังหวัด | ประชากร (โรงเรียน) | กลุ่มตัวอย่าง (โรงเรียน) | ผู้ให้ข้อมูล | | |
|------------|-----------------------|-----------------------------|--|-----------|------------|
| | | | ผู้บริหารสถานศึกษา หรือรองผู้บริหาร สถานศึกษาหรือผู้ ปฏิบัติราชการแทน | ครู | รวม |
| สุพรรณบุรี | 32 | 29 | 29 | 29 | 34 |
| นครปฐม | 29 | 27 | 27 | 27 | 54 |
| รวม | 61 | 56 | 56 | 56 | 121 |

ตัวแปรที่ศึกษา

สำหรับในการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรพื้นฐาน และ
ตัวแปรที่ศึกษา ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ตัวแปรพื้นฐานเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ
อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

¹⁰¹Robert V. Krejcie and Daryle W. Morgan, "Determining Sample Size for
Research Activities," **Journal for Educational and Psychological Measurement**. No.
3 (November 1970): 608.

2. ตัวแปรต้นเป็นตัวแปรที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร (X_{tot}) ตามรูปแบบของดีไซมอน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรย่อย ดังนี้

2.1 การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (X_1) หมายถึง การสำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาพิจารณาจัดลำดับความสำคัญให้มีความเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน สิ่งแวดล้อมในงาน และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการประเมินความต้องการของบุคลากร

2.2 การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2) หมายถึง การกำหนดวิธีการหรือรูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงบุคลากร งบประมาณ และทรัพยากรของโรงเรียน รวมทั้งมีการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร การเลือกวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญ และผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ

2.3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3) หมายถึง การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหาและเลือกวิธีการและวิทยากรในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม และสอดคล้องกับข้อมูลด้านความต้องการ โดยมีการกำหนดงบประมาณ ทรัพยากรที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปใช้เป็นข้อมูลในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) หมายถึง การกำกับ ติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ประกอบไปด้วยการประเมินความพึงพอใจของบุคลากร การประเมินการเรียนรู้ การประเมินพฤติกรรมหรือผลการปฏิบัติงาน และการประเมินผลลัพธ์ของโรงเรียน ทั้งนี้ต้องมีการกำหนดผู้รับผิดชอบ การจัดสรรงบประมาณ และทรัพยากร ที่จะทำให้มีการสรุปผล กำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไป

3. ตัวแปรตามเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) ตามหลักการของมาร์ควอร์ท ประกอบด้วย 5 ตัวแปรย่อย ดังนี้

3.1 พลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) หมายถึง การสร้างและส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และโรงเรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การจัดบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากร การจัดสรรงบประมาณ สำหรับการเรียนรู้ อีกทั้งในการปฏิบัติงานที่มีตระหนักถึงวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญขององค์ประกอบในด้านอื่นๆ ที่จะทำให้องค์การมีประสิทธิภาพ

3.2 การปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2) หมายถึง การปรับเปลี่ยนองค์การให้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีวิสัยทัศน์ในการมุ่งสนับสนุนให้โรงเรียนเป็นองค์การ

แห่งการเรียนรู้ โดยมุ่งปรับเปลี่ยน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ วัสดุทัศน์ วัฒนธรรม กลยุทธ์และโครงสร้างของโรงเรียน

3.3 การเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) หมายถึง การให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรทุกฝ่าย โดยผู้บังคับบัญชาจะลดบทบาทการเป็นผู้นำมาเป็นผู้ร่วมงาน ที่คอยชี้แนะ ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากร มีการให้อำนาจในการตัดสินใจควบคู่ไปกับการสนับสนุนให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้และสามารถใช้ความรู้ในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังมีการส่งเสริมให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน และเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียนต่อไป

3.4 การจัดการความรู้ (Y_4) หมายถึง กระบวนการจัดการข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพขององค์การ ได้แก่ การแสวงหาความรู้ การจัดเก็บความรู้ การวิเคราะห์ การเผยแพร่ และการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน

3.5 การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) หมายถึง การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการจัดการความรู้ โดยใช้ระบบสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ ระบบอิเล็กทรอนิกส์ เครือข่ายทางเทคโนโลยีซึ่งเป็นช่องทางการสื่อสารที่ทุกคนสามารถเข้าถึง สามารถแลกเปลี่ยนข้อมูลและเรียนรู้ร่วมกันได้ มีการจัดสรรงบประมาณในด้านเทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ และมีผู้รับผิดชอบดูแลระบบ ซึ่งทำให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ที่แบ่งออกเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้ ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เพื่อสอบถามข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งหน้าที่ ประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของตีเซมอน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของ มาร์คคอร์ท

โดยแบบสอบถามตอนที่ 2 และ 3 นั้นเป็นแบบสอบถามชนิดจัดอันดับคุณภาพ 5 ระดับ (Rating Scale) ที่มีการกำหนดคะแนน 5 ระดับ โดยมีความหมาย ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรหรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ใน

ระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรหรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมาก มีค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรหรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรหรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง การพัฒนาบุคลากรหรือการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ที่อยู่ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามที่สร้างขึ้นตามกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์การวิจัยขั้นโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำผลการศึกษามาสร้าง ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือ ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 2 การตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างให้กับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาความสอดคล้องของเนื้อหา กับวัตถุประสงค์การวิจัย ด้วยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) ได้ผลการวิเคราะห์ค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.6-1.0 แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 15 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 5 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 10 โรงเรียนละ 2 ชุด รวมทั้งสิ้น 30 ชุด

ขั้นที่ 4 หาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาโดยใช้วิธีครอนบาค (Cronbach)¹⁰² โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ผลการวิเคราะห์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม มีค่า α -Cronbach เท่ากับ .977

¹⁰²Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Tests*, (New York & Row Publisher, 1974), 161.

ขั้นที่ 5 จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการทำแบบสอบถามของผู้ให้ข้อมูล ในโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 56 โรงเรียนๆ ละ 2 คน โดยผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน ของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือจากภาควิชาถึงคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขอความร่วมมือไปยังสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อแจ้งไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างช่วยอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูเป็นผู้ให้ข้อมูลแบบสอบถาม

2. ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนจากโรงเรียนต่างๆ โดยเดินทางไปเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้รับแบบสอบถามทั้งหมดคืนมาแล้ว ผู้วิจัยได้พิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ครบถ้วน แล้วรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาจัดระเบียบข้อมูลลงรหัสเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป จากนั้นนำเสนอข้อมูลเป็นตารางประกอบการบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) และร้อยละ (percentage)
2. การวิเคราะห์การพัฒนาคูคลากรและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้คือมัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำ

ค่ามัชฌิมเลขคณิตไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนน ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของเบส (Best)¹⁰³ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 4.50 ถึง 5.00 หมายถึง การพัฒนาบุคลากร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมากที่สุด

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 3.50 ถึง 4.49 หมายถึง การพัฒนาบุคลากร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 2.50 ถึง 3.49 หมายถึง การพัฒนาบุคลากร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับปานกลาง

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.50 ถึง 2.49 หมายถึง การพัฒนาบุคลากร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อย

ค่ามัชฌิมเลขคณิต 1.00 ถึง 1.49 หมายถึง การพัฒนาบุคลากร/การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ใช้การวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.71 ถึง 1.00 แสดงการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.31 ถึง 0.70 แสดงการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ 0.00 ถึง 0.30 แสดงการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ¹⁰⁴

¹⁰³ John W. Best, **Research in Education**. 3rd ed. (New Jersey: Prentice Hall, 1977), 174.

¹⁰⁴ Hinkle, D.E, William ,W. and Stephen G. J., **Applied Statistics for the Behavior Sciences**. 4th ed. (New York: Houghton Mifflin, 1998), 118.

สรุป

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 การวิจัยครั้งนี้เป็นวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) ใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลแต่ละโรงเรียนประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังโรงเรียนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 โรงเรียน แต่ละโรงเรียนมีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 2 คนต่อโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาครบทั้ง 56 โรงเรียน รวม 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 นำเสนอผลการวิเคราะห์โดยใช้ตารางประกอบคำบรรยาย จำแนกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ให้ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครูของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 56 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลจำนวน 112 คน การวิเคราะห์สถานภาพของแบบสอบถามพิจารณาตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงานในปัจจุบัน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยแจกแจงความถี่ (frequencies) และหาค่าร้อยละ (%) ปกติดังตาราง

ตารางที่ 3 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = 112)

| สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| เพศ | | |
| ชาย | 44 | 39.29 |
| หญิง | 68 | 60.71 |
| รวม | 112 | 100.00 |
| อายุ | | |
| น้อยกว่า 30 ปี | 10 | 8.93 |
| 30 – 39 ปี | 34 | 30.36 |
| 40 – 49 ปี | 31 | 27.68 |
| มากกว่า 50 ปี | 37 | 33.03 |
| รวม | 112 | 100.00 |
| ระดับการศึกษา | | |
| ปริญญาตรี | 36 | 32.14 |
| ปริญญาโท | 71 | 63.39 |
| ปริญญาเอก | 5 | 4.47 |
| รวม | 112 | 100.00 |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | | |
| ผู้บริหารสถานศึกษาหรือรอง ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน ครู | 56 | 50.00 |
| | 56 | 50.00 |
| รวม | 112 | 100.00 |
| ประสบการณ์ในการทำงาน | | |
| น้อยกว่า 5 ปี | 14 | 12.50 |
| 6 –10 ปี | 28 | 25.00 |
| 11 –20 ปี | 27 | 24.11 |
| 20 ปีขึ้นไป | 43 | 38.39 |
| รวม | 112 | 100.00 |

จากตารางที่ 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 112 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 60.71 เพศชายจำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 39.29 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 33.03 อายุระหว่าง 30-39 ปี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 30.36 อายุระหว่าง 40 - 49 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 27.68 และอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 8.93 ผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน 71 คน คิดเป็นร้อยละ 63.39 ปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 32.14 ปริญญาเอก จำนวน 5 คนคิดเป็นร้อยละ 4.47 สำหรับตำแหน่งปัจจุบันเป็นผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 เป็นครู จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 50.00 ประสบการณ์ในการทำงาน 20 ปีขึ้นไปจำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 38.39 ประสบการณ์ทำงาน 6-10 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 25.00 ประสบการณ์ทำงาน 11-20 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 24.11 และประสบการณ์ทำงานน้อยกว่า 5 ปี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ระดับการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 1 การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้สถิติเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านของการพัฒนาศักยภาพของโรงเรียน จากจำนวนโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 56 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบส (Best) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 9

(n = 56)

| การพัฒนาบุคลากร | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1. การประเมินความต้องการในการ พัฒนาบุคลากร (X_1) | 3.96 | .48 | มาก |
| 2.การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2) | 4.00 | .53 | มาก |
| 3.การดำเนินการพัฒนาบุคลากร(X_3) | 4.17 | .45 | มาก |
| 4.การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) | 4.02 | .51 | มาก |
| รวม | 4.04 | .45 | มาก |

จากตารางที่ 4 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=.45) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.17$, S.D.=.45) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.02$, S.D.=.51) การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=.53) และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.96$, S.D.=.48)

เมื่อวิเคราะห์การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 5-8

ตารางที่ 5 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินความต้องการ ในการพัฒนา
บุคลากร (X_1)

(n = 56)

| การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (X_1) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--|-------------|------------|------------|
| 1. มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความ ต้องการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องในการ ปฏิบัติงาน | 3.88 | .71 | มาก |
| 2. มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความ ต้องการในการพัฒนาตนเอง | 4.09 | .53 | มาก |
| 3. มีการสำรวจความต้องการของครูในการ สร้างสรรค์ผลงานหรือทำให้งานมีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น | 3.81 | .63 | มาก |
| 4. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มา จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับ ความต้องการของโรงเรียน | 3.87 | .67 | มาก |
| 5. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อ นำไปวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | 3.83 | .66 | มาก |
| 6. นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มา จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับ บริบท และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน | 3.83 | .72 | มาก |
| 7. มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ของครูทุกคน | 4.26 | .54 | มาก |
| 8. มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ ในการประเมินความต้องการของบุคลากร | 3.91 | .53 | มาก |
| 9. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินความ ต้องการในการพัฒนาบุคลากร | 4.13 | .52 | มาก |
| รวม | 3.96 | .48 | มาก |

จากตารางที่ 5 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (X_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.96$, S.D.=.48) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัธยเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ของครูทุกคน ($\bar{X} = 4.26$, S.D.=.54) มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=.52) มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=.53) มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการประเมินความต้องการของบุคลากร ($\bar{X} = 3.91$, S.D.=.53) มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความต้องการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.88$, S.D.=.71) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน ($\bar{X} = 3.87$, S.D.=.67) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 3.83$, S.D.=.66) นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบท และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน ($\bar{X} = 3.83$, S.D.=.72) และมีการสำรวจความต้องการของครูในการสร้างสรรค์ผลงานหรือทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ($\bar{X} = 3.81$, S.D.=.63)



ตารางที่ 6 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2)
(n = 56)

| การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1. มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน | 4.02 | .58 | มาก |
| 2. มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร | 4.09 | .57 | มาก |
| 3. มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร | 4.02 | .65 | มาก |
| 4. มีการเลือกวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล | 3.88 | .65 | มาก |
| รวม | 4.00 | .53 | มาก |

จากตารางที่ 6 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X_2) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=.57) มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.02$, S.D.=.58) มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.02$, S.D.=.65) และมีการเลือกวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 3.88$, S.D.=.65)

ตารางที่ 7 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3)

(n = 56)

| การดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1.มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | 4.30 | .51 | มาก |
| 2.มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบท และความต้องการของโรงเรียน | 4.24 | .48 | มาก |
| 3.มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหา และวิธีการ รวมทั้งวิทยากรในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม | 4.16 | .56 | มาก |
| 4.มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และข้อมูลความต้องการที่สำรวจได้ | 4.08 | .54 | มาก |
| 5.มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร | 4.05 | .55 | มาก |
| 6.มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 4.15 | .54 | มาก |
| รวม | 4.17 | .45 | มาก |

จากตารางที่ 7 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.17, S.D.=.45) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร (\bar{X} = 4.30, S.D.=.51) มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบท และความต้องการของโรงเรียน (\bar{X} = 4.24, S.D.=.48) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหา และวิธีการ รวมทั้งวิทยากรในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม (\bar{X} = 4.16, S.D.=.56) มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (\bar{X} = 4.15, S.D.=.54) มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และข้อมูลความต้องการที่สำรวจได้ (\bar{X} = 4.08, S.D.=.54) และมีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร (\bar{X} = 4.05, S.D.=.55)

ตารางที่ 8 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4)

(n = 56)

| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1. มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 4.13 | .56 | มาก |
| 2. มีการกำกับติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | 4.07 | .58 | มาก |
| 3. มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 4.00 | .61 | มาก |
| 4. มีการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 4.00 | .62 | มาก |
| 5. มีการประเมินผลลัพท์ของหน่วยงานต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 3.97 | .62 | มาก |
| 6. มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 4.04 | .58 | มาก |
| 7. มีการสรุปผลการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ | 4.05 | .57 | มาก |
| 8. มีการกำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากร | 3.97 | .59 | มาก |
| 9. มีการประเมินผลลัพท์ของหน่วยงานต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 3.97 | .56 | มาก |
| รวม | 4.02 | .51 | มาก |

จากตารางที่ 8 การพัฒนาบุคลากรของของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.02, S.D.=.51) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (\bar{X} = 4.13, S.D.=.56) มีการกำกับติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ (\bar{X} = 4.07, S.D.=.58) มีการสรุปผลการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์ที่ได้กำหนดไว้ (\bar{X} = 4.05, S.D.=.57) มีการจัดสรรงบประมาณ

และทรัพยากร เพื่อใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=.58) มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=.61) มีการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=.62) มีการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น ($\bar{X} = 3.97$, S.D.=.56) มีการกำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป ($\bar{X} = 3.97$, S.D.=.59) และมีการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น ($\bar{X} = 3.97$, S.D.=.62)

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

การวิเคราะห์ระดับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เพื่อตอบคำถามวิจัยข้อที่ 2 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 อยู่ในระดับใด ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) ของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ทั้งในภาพรวมและจำแนกรายด้านของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน จากจำนวนโรงเรียนที่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 56 โรงเรียน แล้วนำไปเปรียบเทียบตามเกณฑ์ ตามแนวคิดของเบส (Best) ดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 ระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 9

(n = 56)

| การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--------------------------------------|-------------|------------|------------|
| 1. พลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) | 4.10 | .47 | มาก |
| 2. การปรับเปลี่ยนองค์การ (Y_2) | 4.11 | .54 | มาก |
| 3. การเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) | 4.16 | .56 | มาก |
| 4. การจัดการความรู้ (Y_4) | 4.01 | .53 | มาก |
| 5. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) | 4.05 | .55 | มาก |
| รวม | 4.09 | .49 | มาก |

จากตารางที่ 9 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D.=.49) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การเพิ่มอำนาจของบุคลากร ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=.56) การปรับเปลี่ยนองค์การ ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=.54) พลวัตในการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=.47) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=.55) และการจัดการความรู้ ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=.53)

เมื่อวิเคราะห์การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 9 เป็นรายข้อ ผลการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 10-14

ตารางที่ 10 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1)

(n = 56)

| ด้านพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-----------|------|-------|
| 1. มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับโรงเรียน | 4.11 | .58 | มาก |
| 2. มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ | 4.13 | .49 | มาก |
| 3. มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน | 4.10 | .54 | มาก |
| 4. มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน | 4.14 | .45 | มาก |
| 5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ | 4.04 | .51 | มาก |
| 6. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | 4.07 | .71 | มาก |
| 7. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | 4.13 | .53 | มาก |
| รวม | 4.10 | .47 | มาก |

จากตารางที่ 10 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านพลวัตในการเรียนรู้ (Y_1) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=.47) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ($\bar{X} = 4.14$, S.D.=.45) มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=.49) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ($\bar{X} = 4.13$, S.D.=.53) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับโรงเรียน ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=.58) มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่งให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ($\bar{X} = 4.10$, S.D.=.54) ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ ($\bar{X} = 4.07$, S.D.=.71) และมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ ($\bar{X} = 4.04$, S.D.=.51)

ตารางที่ 11 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y₂)

(n = 56)

| ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y ₂) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--|-------------|------------|------------|
| 1. ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | 4.05 | .64 | มาก |
| 2. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | 4.10 | .58 | มาก |
| 3. มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | 4.18 | .59 | มาก |
| รวม | 4.11 | .54 | มาก |

จากตารางที่ 11 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ (Y₂) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X} = 4.11, S.D.=.54) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.18, S.D.=.59) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร (\bar{X} = 4.10, S.D.=.58) และส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ (\bar{X} = 4.05, S.D.=.64)

ตารางที่ 12 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) (n = 56)

| ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล | 4.11 | .62 | มาก |
| 2. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.21 | .59 | มาก |
| 3. ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน | 4.18 | .63 | มาก |
| 4. ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงาน | 4.15 | .62 | มาก |
| 5. มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน | 4.16 | .62 | มาก |
| 6. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียน | 4.16 | .69 | มาก |
| รวม | 4.16 | .56 | มาก |

จากตารางที่ 12 การพัฒนาบุคลากรของของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=.56) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อยดังนี้ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้ และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.21$, S.D.=.59) ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน ($\bar{X} = 4.18$, S.D.=.63) มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=.62) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง และพัฒนาโรงเรียน ($\bar{X} = 4.16$, S.D.=.69) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้

นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.15$, S.D.=.62) และผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล ($\bar{X} = 4.11$, S.D.=.62)

ตารางที่ 13 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการจัดการความรู้ (Y₄)

(n = 56)

| ด้านการจัดการความรู้ (Y ₄) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--|-------------|------------|------------|
| 1. จัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรม เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 4.29 | .55 | มาก |
| 2. มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ | 4.00 | .66 | มาก |
| 3. มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน | 3.94 | .63 | มาก |
| 4. มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้ หลากหลายวิธีการ เช่น การจัดทำเอกสาร การประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้เทคโนโลยี | 3.91 | .63 | มาก |
| 5. มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน | 3.92 | .61 | มาก |
| รวม | 4.01 | .53 | มาก |

จากตารางที่ 13 การพัฒนาบุคลากรของของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการจัดการความรู้ (Y₄) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.01$, S.D.=.53) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย ดังนี้ จัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรม เพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.29$, S.D.=.55) มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ ($\bar{X} = 4.00$, S.D.=.66) มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้

เหมาะสมกับบริบทของงาน ($\bar{X} = 3.94$, S.D.=.63) มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน ($\bar{X} = 3.92$, S.D.=.61) และมีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้หลากหลายวิธีการ เช่น การจัดทำเอกสาร การประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้เทคโนโลยี ($\bar{X} = 3.91$, S.D.=.63)

ตารางที่ 14 ค่ามัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y₅)

(n = 56)

| ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y ₅) | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-------------|------------|------------|
| 1. มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน | 4.07 | .58 | มาก |
| 2. มีฐานข้อมูล ความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ | 3.97 | .56 | มาก |
| 3. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก | 4.05 | .67 | มาก |
| 4. มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ | 4.02 | .66 | มาก |
| 5. มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ | 4.10 | .64 | มาก |
| 6. สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ | 4.10 | .65 | มาก |
| รวม | 4.05 | .55 | มาก |

จากตารางที่ 14 การพัฒนาบุคลากรของของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y₅) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.05$, S.D.=.55) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจาก

มากไปน้อยดังนี้ มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยีที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ (\bar{X} = 4.10, S.D.=.64) สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.10, S.D.=.65) มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน (\bar{X} = 4.07, S.D.=.58) มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก (\bar{X} = 4.05, S.D.=.67) มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนา ระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ (\bar{X} = 4.02, S.D.=.66) และมีฐานข้อมูล ความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ (\bar{X} = 3.97, S.D.=.56)

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์สหสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ดังรายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 15 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

(n = 56)

| ตัวแปร | พลวัตของการเรียนรู้ (Y ₁) | การปรับเปลี่ยนองค์การ (Y ₂) | การเพิ่มอำนาจบุคลากร (Y ₃) | การจัดการความรู้ (Y ₄) | การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y ₅) | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Y _{tot}) |
|--|---------------------------------------|---|--|------------------------------------|---|--|
| การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคคล (X ₁) | .705** | .681** | .673** | .760** | .643** | .748** |
| การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (X ₂) | .745** | .736** | .700** | .781** | .722** | .796** |
| การดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X ₃) | .807** | .812** | .855** | .825** | .786** | .850** |
| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X ₄) | .841** | .851** | .756** | .704** | .831** | .893** |
| การพัฒนาบุคลากร (X _{tot}) | .840** | .835** | .761** | .874** | .817** | .892** |

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 15 การพัฒนาบุคลากร (X_{tot}) มีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .892 ในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากรรายด้าน (X_1 - X_4) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้าน (Y_1 - Y_5) พบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร (X_3) กับการเพิ่มอำนาจของบุคลากร (Y_3) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .855 ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (X_1) กับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี (Y_5) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .643

เมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากร (X_{tot}) กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้รายด้าน (Y_1 - Y_5) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากร (X_{tot}) กับการจัดการความรู้ (Y_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .874

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) กับการพัฒนาบุคลากรรายด้าน (X_1 - X_4) พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Y_{tot}) กับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (X_4) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .893



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 2) การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 3) ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) โดยใช้โรงเรียนเป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรทางของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของดีไซมอน ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ตามแนวคิดของมาร์ควอร์ท กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 56 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วยผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้ปฏิบัติราชการแทน จำนวน 1 คน และครู จำนวน 1 คน รวมทั้งสิ้น 112 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ครบทั้ง 56 โรงเรียน รวม 112 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (frequency) ร้อยละ (percentage) มัชฌิมเลขคณิต (arithmetic mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's product-moment correlation coefficient)

สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูล ผลการวิจัย เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” สรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

2. การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเพิ่มอำนาจของบุคลากร การปรับเปลี่ยนองค์กร พลวัตในการเรียนรู้ การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี และการจัดการความรู้

3. การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในระดับสูงในลักษณะคล้อยตามกัน

เมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากรรายด้านกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การดำเนินการพัฒนาบุคลากรกับการเพิ่มอำนาจของบุคลากร ส่วนคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุด คือ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรกับการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี

เมื่อพิจารณาการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้รายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การพัฒนาบุคลากรกับการจัดการความรู้

เมื่อพิจารณาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการพัฒนาบุคลากรรายด้าน พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กันทุกคู่ในลักษณะคล้อยตามกัน โดยคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุด คือ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้กับการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การอภิปรายผล

จากผลการวิจัย มีหลายประเด็นที่ควรนำมาพิจารณา ผู้วิจัยจึงนำมาอภิปรายเพื่อความชัดเจน ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่าอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในสภาพสังคมปัจจุบันโรงเรียนมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นและมีการเปลี่ยนแปลงไปอยู่ทุกขณะ อาจกล่าวได้ว่าบุคลากรถือว่าเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่า โดยโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ รวมทั้งทัศนคติในการทำงาน ซึ่งมีกระบวนการที่ชัดเจนตั้งแต่การสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนาตนเอง การแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องในการทำงาน ที่จะช่วยให้ได้ข้อมูลที่ตรงตามความเป็นจริงและตรงประเด็นที่ต้องการ เพื่อนำมาวิเคราะห์หาแนวทางในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร โดยมีการพิจารณาตามบริบทของโรงเรียน บทบาทหน้าที่ของครู งบประมาณ ระยะเวลา สถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ผู้รับผิดชอบ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและรูปแบบที่สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การจัดสรรงบประมาณที่เหมาะสม มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความชำนาญเฉพาะสาขา มีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ด้วยวิธีการที่หลากหลายโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การอภิปรายกลุ่ม การสอนงาน การใช้ประสบการณ์ช่วยสอน ไม่ว่าจะเป็นกรณีศึกษา การแสดงความคิดเห็น การเรียนรู้ด้วยตนเองผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ เมื่อเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ แล้ว มีการเก็บรวบรวมผลที่ได้จากการพัฒนา เพื่อนำมาสรุปและประเมินตามวัตถุประสงค์ในการพัฒนาที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมิน เพื่อสะท้อนผลการพัฒนา โดยมีการประเมินทั้งด้านความรู้ที่ได้รับ ทักษะกระบวนการ และประเมินความพึงพอใจ ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไขต่อไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 7 ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษามาตรา 56 ความว่า “การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนามาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการหรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง” ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตัวบุคลากรในด้านการใช้ความรู้และศักยภาพที่มีมาตัดสินใจแก้ไขปัญหา ส่งเสริมความรับผิดชอบ มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความพร้อมที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ สามารถปรับตัว ปรับพฤติกรรมให้เข้ากับสภาพแวดล้อมในการทำงาน พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางของ

นักเรียนที่เกิดจากการพัฒนากระบวนการจัดการเรียนการสอน และยังส่งผลให้โรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ มีผลสัมฤทธิ์เป็นที่น่าพึงพอใจ ทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเกิดความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ซึ่งเป็นจุดเน้นของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9 คือการส่งเสริมคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา และยุทธศาสตร์ที่มุ่งพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดนโยบายสพม. 9 ก้าวพอดีสู่ 9 คุณภาพ ได้แก่ สพม. คุณภาพ มีนโยบายในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากร ครูคุณภาพ มีนโยบายในการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมและเป็นแบบอย่างที่ดีในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสมรรถนะในการจัดการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21 ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ส่งเสริมการผลิตสื่อ นวัตกรรม และส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี สอดคล้องกับงานวิจัยของเจตนิพัทธ์ บุญเทศ ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความเห็นของครู โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกัมปนาท สุ่มมาตย์ ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยายโสมวิทยา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้ การดำเนินการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน บุคลากรมีส่วนร่วมในการประเมินความพึงพอใจ การกำหนดวิธีและหลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน การจัดหาวิทยากรที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง และมีการประชุมผู้เกี่ยวข้องในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร สอดคล้องกับงานวิจัยของอภิวัฒน์ อุ่นแก้ว ที่ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 พบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับด้านที่มีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้จากมากไปหาน้อย คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้การปฏิบัติงาน ด้านการให้อำนาจ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการจัดการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ตามลำดับ สอดคล้องกับงานวิจัยของสุภาวดี รอดเสียงล้ำ ที่ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง พบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทองโดยรวมอยู่ในระดับมาก และรายด้านอยู่ในระดับ

มากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ด้านการประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ ด้านการวางแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และสอดคล้องกับงานวิจัยของสิริลักษณ์ ทองลิ้ม ที่ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี พบว่า การพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี ได้แก่ การเพิ่มความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก โดยการจัดอบรมให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพในด้านต่างๆ เพื่อให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างชัดเจนในเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาท้องถิ่น ต้องมีแบบแผนการพัฒนาทรัพยากรอย่างชัดเจน สอดคล้องกับเอลลิงเกอร์ ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของความเชี่ยวชาญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อพัฒนาทักษะและสมรรถนะผู้จัดการห่วงโซ่อุปทาน พบว่า มีการดำเนินงานเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การ และพัฒนาให้ทรัพยากรมนุษย์ให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อส่งเสริมให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับงานวิจัยของฮัสสัน ที่ได้ศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และค่านิยมขององค์กร พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีการปฏิบัติเช่นเดียวกับการประเมินศักยภาพและส่งเสริมการเรียนรู้ การฝึกอบรมให้คำแนะนำในการปฏิบัติงาน และยังมีประเมินผลการปฏิบัติงานอีกด้วย

2. การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ว่า อยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นวัตกรรมที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในด้านสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงกับโลกโลกาภิวัตน์ หลักการและแนวทางการบริหารในอดีต ไม่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันได้ การบริหารโรงเรียนจะประสบผลสำเร็จได้จะต้องมีเรียนรู้ที่จะตอบสนองได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารพร้อมเผชิญการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ทำหลายอย่าง ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ลักษณะดังกล่าวคือองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เป็นองค์การที่มีการพัฒนาขีดความสามารถในการเรียนรู้ ปรับตัว เป็นองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะในระดับบุคคล กลุ่มงาน แม้กระทั่งระดับโรงเรียน ซึ่งการเรียนรู้นั้นมีวิธีการที่หลากหลาย มีการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมการคิดอย่างเป็นระบบ โดย

ตระหนักถึงวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ของสถานศึกษาที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นหลัก ผ่านการกำหนดแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และนำความรู้มาใช้หรือสร้างสรรค์วิธีการในการปฏิบัติงาน มีการมอบหมายงานและให้อำนาจในการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากร อีกทั้งผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เสนอข้อคิดเห็นเพื่อการปรับปรุงและพัฒนากับบุคลากรในโรงเรียนที่ผ่านการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยมีการจัดเก็บความรู้ที่ได้รับอย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยปรับใช้ให้เหมาะกับบริบทของงาน อีกทั้งมีการเผยแพร่ความรู้โดยการนำเสนอที่หลากหลาย เช่น การจัดทำเอกสารนำเสนอ การประชาสัมพันธ์ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์หรือระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีฐานข้อมูลที่บุคลากรสามารถเข้าถึงได้ เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ รวมถึงมีการสนับสนุนด้านงบประมาณและมีบุคลากรผู้ดูแลรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ สอดคล้องกับงานวิจัยของมานัสวีณีย์ เวียงปฏิ ที่ได้ศึกษาการศึกษาการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 พบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของกัญญ์นรา คนการ ที่ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในเทศบาลสังกัดนครแหลมฉบัง อำเภอสัตร์ราชา จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านแล้วเรียงอันดับจากมากไปน้อย 3 อันดับ ได้ดังนี้ ด้านการบริหารความรู้ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ และด้านการใช้เทคโนโลยี และสอดคล้องกับงานวิจัยของอัญชลี ปรีชายศ ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 พบว่า องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ด้านพลวัตแห่งการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร ด้านการบริหารความรู้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศิวพร แสนรัตน์ ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า คุณลักษณะความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจแก่บุคคล และด้านการปรับเปลี่ยนองค์กร โดยด้านพลวัตการเรียนรู้ ทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของศักรินทร์ เกษรเทียน ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์

ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองบังคับการปราบปรามการค้ำมนุษย์ พบว่า การดำเนินงานขององค์การแห่งการเรียนรู้ของข้าราชการตำรวจกองปราบปรามการค้ำมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การเป็นอันดับแรก ลำดับถัดมา คือ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการจัดการความรู้ ด้านการเพิ่มอำนาจสมาชิก และด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภลักษณ์ ศานติเชียร ที่ได้ศึกษาการศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านพลวัตการเรียนรู้ ด้านการปรับเปลี่ยนองค์การ ด้านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ด้านการเสริมความรู้แก่สมาชิกองค์การ และด้านการจัดการความรู้ตามลำดับ และสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตนา แสงจันทร์ ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่า องค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของแกรดเนอร์ (Gardner) ที่ศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ภาคปฏิบัติในโรงเรียนของรัฐ พบว่า บุคลากรบางกลุ่มได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียนและผู้บริหารเพื่อให้มีลักษณะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับงานวิจัยของจี ฮุน ซอง ที่ได้ศึกษาผลกระทบของสภาพแวดล้อมขององค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อกระบวนการเรียนรู้ขององค์กรในบริบททางธุรกิจของเกาหลี พบว่า การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มีผลต่อกระบวนการเรียนรู้ส่วนบุคคล ระดับทีม และระดับองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของเออร์เด็ม มัสทาฟา (Erdem, Mustafa) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้และความพึงพอใจในงานของคุณครูโรงเรียนประถมศึกษา พบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษามีความพอใจต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ และพึงพอใจในงานซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่บ่งบอกถึงประสิทธิภาพของครู ที่ทำให้ครูได้สร้างความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ให้เพิ่มขึ้น

3. จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 พบว่า

3.1 การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนล้วนแล้วแต่เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทาง

ที่ดีขึ้น ทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ความพร้อมที่จะก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ และพัฒนาศักยภาพของบุคลากรให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ช่วยให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าบุคลากรนั้นจะเป็นผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่หรือมีประสบการณ์ในการทำงานมาหลายปีแล้ว ต่างก็ต้องได้รับการพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่ง ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ นโยบายทางการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ความรู้ที่ได้จากการพัฒนาจะเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนได้นั้น จำเป็นต้องมีการรวบรวมและจัดการความรู้ไว้ในรูปแบบต่างๆ ที่เหมาะสม โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการจัดระบบฐานความรู้ของโรงเรียน พร้อมทั้งจะเผยแพร่ให้กับบุคลากร และเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นอกจากนี้การได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหาร โดยผู้บริหารได้เห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง คอยชี้แนะบุคลากร และเป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนโรงเรียนให้ทันยุคสมัย ซึ่งเริ่มจากการกำหนดโครงสร้างการบริหารโรงเรียนที่ไม่ซับซ้อน มีวิสัยทัศน์ที่มุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพอย่างรอบด้าน และมีผ่านการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการประจำปีของโรงเรียน ลักษณะที่กล่าวมานี้ ล้วนแล้วแต่เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่าโรงเรียนนั้นมีลักษณะของการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ดังพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวด 3 การบริหารราชการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ มาตรา 11 ความว่า “ส่วนราชการมีหน้าที่พัฒนาความรู้ในส่วนราชการ เพื่อให้มีลักษณะการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ โดยต้องรับรู้ข้อมูลข่าวสารและสามารถประมวลผลความรู้ในด้านต่างๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติราชการอย่างถูกต้อง รวดเร็วและเหมาะสมกับสถานการณ์ รวมทั้งต้องส่งเสริมและพัฒนาความรู้ความสามารถ สร้างวิสัยทัศน์และปรับเปลี่ยนทัศนคติของข้าราชการในสังกัดให้เป็นบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการให้สอดคล้องกับการบริหารราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามพระราชกฤษฎีกานี้” และสอดคล้องกับงานวิจัยของเอลลิงเจอร์ ที่ได้ศึกษาผลกระทบของมิติความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ต่อผลงานขององค์กร พบว่า ตัวแปรด้านองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรด้านผลงานขององค์กร ด้านทักษะความรู้ที่เพิ่มขึ้นของบุคลากร

3.2 การพัฒนาบุคลากรด้านดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ด้านการเพิ่มอำนาจของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะในแต่ละโรงเรียนได้มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร โดยผู้บริหารได้มอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ รับผิดชอบทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะ ทำงานร่วมกับบุคลากร ซึ่งต้องมีการเรียนรู้และ

แก้ไขปัญหาร่วมกัน ทั้งนี้การมอบหมายงานนั้นมีการคำนึงถึงความสามารถ ให้อำนาจในการตัดสินใจ ตามบทบาทหน้าที่ของบุคลากร โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้นำความรู้มาปรับใช้ พัฒนางานหรือ สร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ ผ่านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมทั้งให้ความสำคัญในการส่งเสริมให้ ผู้เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียนและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับผู้มาติดต่อ เช่น ผู้ปกครอง ชุมชน บุคลากรจากหน่วยงานอื่น เพื่อทราบถึงข้อคิดเห็นและเป็นแนวทางในการพัฒนา การดำเนินงานของโรงเรียน ดังพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับ ที่ 3) พ.ศ.2553 หมวด 4 แนวการจัดการศึกษา มาตรา 29 ความว่า “ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัวยุวมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัด กระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพ ปัญหาและความต้องการ รวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนา ระหว่างชุมชน”

3.3 การพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการใช้เทคโนโลยีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลางเป็นลำดับสุดท้าย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะใน ขั้นตอนการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร อาจไม่ได้มีการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วย มากนัก ประกอบกับการดำเนินการตามนโยบายเร่งด่วน มีระยะเวลาในการดำเนินการกระชั้นชิด ไม่มีการสำรวจความต้องการในการพัฒนา ทำให้รูปแบบของการพัฒนาไม่ตรงกับความต้องการของ บุคลากร ไม่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนและความต้องการที่แท้จริง อีกทั้งนโยบายในการพัฒนา บุคลากรยังขาดความชัดเจนในการปฏิบัติ มีความคลุมเครือ ระบบในการพัฒนายังไม่สมบูรณ์ บุคลากรจึงไม่ให้ความสนใจเท่าที่ควร ดังนั้นการใช้เทคโนโลยีในการจัดการความรู้จึงถูกมองข้ามไป แต่ในบางโรงเรียนก็ยังคงมีสิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยีเอื้อต่อการเรียนรู้ ประยุกต์ใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตสำหรับการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน

3.4 การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ด้านการ จัดการความรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเป็น อันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการดำเนินการจัดการความรู้ที่มีอยู่ภายในโรงเรียน ทั้งจาก ข้อมูลสารสนเทศ แหล่งความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ผสานเข้ากับองค์ความรู้จากภายนอกที่ได้มาจากการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ที่สอดคล้องกับการ เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ทั้งการประชุม อบรม สัมมนา ที่เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทักษะคิด แนว ทางแก้ไขปัญหา ที่ทำให้บุคลากรได้เห็นมุมมองที่แตกต่าง เปิดกว้างทางความคิด เช่น ชุมชนการ

เรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional learning community หรือ PLC) ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนแนวคิดผ่านการพูดคุย แลกเปลี่ยนประสบการณ์ เรียนรู้ร่วมกันเกี่ยวกับวิธีการในการบริหารจัดการชั้นเรียน หรือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ เพื่อร่วมกันวิเคราะห์หาแนวทางที่เหมาะสม นำไปปรับประยุกต์ใช้ตามบริบทของโรงเรียน เป็นต้น มีการจัดเก็บองค์ความรู้เหล่านี้อย่างเป็นระบบ บุคลากรสามารถเข้าถึงความรู้เพื่อพัฒนาตนเองและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานทำให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนได้ในระยะยาว นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับนโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ก้าวพอดีสู่ แก้วคุณภาพ ด้านครูคุณภาพ ที่มีการส่งเสริมให้ครูได้บูรณาการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งด้านหลักสูตร นวัตกรรม อีกทั้งมีการเผยแพร่รวมนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้และวิจัยในชั้นเรียนอีกด้วย

3.5 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลากรด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างองค์ความรู้ขึ้นผ่านการเรียนรู้ร่วมกัน การทำงานเป็นกลุ่ม ทำให้บุคลากรได้แสดงออกทางความรู้ ความสามารถ ความคิด สร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้และการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการดำเนินงานตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่มุ่งเน้นให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ศักยภาพ ทักษะที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างรอบด้าน ทั้งผลการเรียนรู้หรือผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ความพึงพอใจของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาเป็นแนวทางในการปรับประยุกต์ใช้องค์ความรู้ที่เกิดขึ้นใหม่นั้นให้เหมาะสมกับบริบทหรือความต้องการของโรงเรียน และใช้เป็นแนวทางการพัฒนาในครั้งต่อไป เพื่อให้โรงเรียนได้สร้างฐานความรู้อย่างเป็นระบบเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา เรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะแก่สถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้เกี่ยวข้องด้านการศึกษา นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป เพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากรมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในการสำรวจความต้องการ โดยมอบหมายบุคลากรที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนได้สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการของบุคลากรในโรงเรียนเกี่ยวกับปัญหา อุปสรรค หรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน ความต้องการในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะต่างๆ ในการพัฒนาการเรียนการสอน ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ทราบถึงความต้องการที่แท้จริง และพัฒนาได้ตรงประเด็น นอกจากการสำรวจความต้องการแล้วควรมีการติดตามเหตุการณ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เป็นอีกแนวทางหนึ่งในการทราบถึงปัญหาและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากนั้นจึงมีการนำข้อมูลความต้องการของบุคลากรมาจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน สภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก บทบาทหน้าที่ของบุคลากร และผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์อย่างรอบด้าน ทั้งโรงเรียน การปฏิบัติงาน ตัวบุคลากร และยังเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีในกระบวนการพัฒนาบุคลากรในขั้นต่อไป

2. จากผลการวิจัยพบว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ด้านการจัดการความรู้เป็นด้านที่มีค่าสัมประสิทธิ์อยู่ลำดับสุดท้าย ดังนั้นผู้บริหารควรส่งเสริมให้มีการจัดการความรู้ของโรงเรียน เพื่อเป็นตัวขับเคลื่อนให้โรงเรียนได้มีการปรับตัวให้ทันกับโลกในยุคปัจจุบัน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ช่วยให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า และเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างฐานการเรียนรู้ในโรงเรียน ซึ่งมีการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในบุคลากรหรือเอกสารที่มีอยู่มาจัดเก็บอย่างเป็นระบบ โดยใช้ระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน จากประสบการณ์ ที่เป็นความรู้ภายในโรงเรียน และมีการรวบรวมความรู้จากภายนอกที่มาจากบุคลากรที่ไปอบรม สัมมนา มารวบรวมให้เป็นความรู้ที่ใช้ประโยชน์ได้ในโรงเรียน สามารถถ่ายทอดให้กับบุคลากรที่สนใจได้เข้าถึงความรู้นั้นได้ตลอดเวลา สามารถนำมาปรับใช้ พัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น พัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และพัฒนาโรงเรียนให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของโรงเรียน ที่เป็นการเตรียมความพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเป็นการพัฒนาโรงเรียนให้เติบโตอย่างยั่งยืน

3. จากผลการวิจัย พบว่า การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่เริ่มจากการสำรวจและวิเคราะห์ในสิ่งที่บุคลากรนั้นต้องการพัฒนา นำไปออกแบบวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมกับบริบทและทรัพยากรที่มีอยู่ของโรงเรียน นำไปสู่การดำเนินการพัฒนาบุคลากรและสะท้อนผลการพัฒนาผ่านการกำกับติดตามและประเมินผล เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา นอกจากนี้ผู้บริหารควรเน้นให้บุคลากรได้สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียน โดยการสร้างความรู้ขึ้นผ่านการแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ของบุคลากร สร้างระบบการจัดเก็บความรู้ที่สามารถเข้าถึงได้โดยใช้กระบวนการทางเทคโนโลยี ที่นอกจากจะเป็นการสร้างฐานความรู้ของโรงเรียนแล้ว ยังทำให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของโรงเรียนอีกด้วย

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

เพื่อให้งานวิจัยเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 เผยแพร่ออกไปและเพื่อประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของ นักวิชาการ และผู้สนใจทั่วไป จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยดังนี้

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
2. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
3. ควรมีการศึกษารูปแบบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

รายการอ้างอิง

- Arif Hassan. "Human Resource Development and Organizational Values." **Journal of European Industrial Training** 6, 31 (2013).
- Dan Glickman. "Knowledge Seeking Practices of Healthcare Leaders in Learning Organization." **The University of British Columbia (Canada)**.
- David A. Gavin. **Havard Business Review on Knowledge Management: Building Boston: Havard Business School Press**, 1998.
- Desimone, Randy L., and Werner M. Jon and David M. Harris. **Human Resource Development**. United States of America Harcourt College Publishers, 2002.
- Ellinger, Alexander E., and Andrea D. Ellinger. "Leveraging Human Resource Development Expertise to Improve Supply Chain Managers' Skills and Competencies." **European Journal of Training and Development**, 38 (2014).
- Erdem Mustafa. "Relationship between Learning Organization and Job Satisfaction of Primary School Teachers." **International Online Journal of Educational Science**, 6 (April 2014).
- Gilley J., Eggland S. , and Maycunich A. **Principle of Human Resource Development** USA: Perseus Book Group n.pag. , 2002.
- Ji Hoon Song. "The Impact of Learning Organization Environment on the Organizational Learning Process in the Korean Business Context." **The Learning Organization**, 17 (2011).
- Jon, Werner M., and Randy L. Desimone. **Human Resource Development**. Thomson South-Western: Business & Economics n.pag. , 2006.
- Krejcie, Robert V., and Daryle W. Morgan. "Determining Sample Size for Research Activities." **Journal for Educational and Psychological Measurement**. No. 3 (November 1970).
- Lunenburg, Fred C., and Allan V. Ornstein. **Educational Administration: Concepts and Practices, 6th Ed**. CA: Wadsworth Publishing, 2012.
- Michael J. Marquardt. **Building the Learning Organization**. New York McGraw-Hill, 1996.

———. **Building the Learning Organization: A System Approach to Quantum Improvement and Global Success.** New York: Mc Grow-Hill, 1996.

Pedler, M. , and J. and Boydell Burgoyne, T. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development, 2nd Ed.** London Mcgraw-hill, 1997.

Pedler, Mike, and John Burgoyne and Tom Boydell. **The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development.** Maidenhead :: Mc Graw-Hill, 1991.

Peter M. Senge. **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization.** New York: Doubleday Currency, 1990.

Peter Massingham. "Organizational Commitment, Knowledge Management Interventions, and Learning Organization Capacity." **The Learning Organization**, 16 (2009).

Priti Jain. "Strategic Human Resource Development in Public Libraries in Botswana." **Library Management**, 26 (2013).

Randy L. Desimone. **Human Resource Development.** United States of America: Harcourt College Publishers, 2002.

Rus Claudia Lenuta. "Learning Organization and Social Responsibility Romanian Higher Education Institutions." **Procedia-Social and Behavioral Science** 142 (August 2014).

Victoria Marsick and Karen Watkins. "The Learning Organization: An Integrative Vision for Hrd." **Human Resource Development Quarterly** 3 (April 1994).

William B. Castetter. **The Personnel Function in Educational Administration.** New York Macmillian Publishing Co.,Inc., 1976.

กลุ่มนโยบายและแผนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9. "รายงานผลการดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2560." เข้าถึงเมื่อ 7 พฤศจิกายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.mathayom9.go.th/webspm9/data/report60.pdf>.

กัญญ์นรา คนการ. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครแหลมฉบัง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.

กัมปนาท สุ่มมัตย์. "การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสระยาโยสมวิทยา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 9." การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. นานาพรรณชนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2553.
- งานข้อมูลสารสนเทศกลุ่มนโยบายและแผน. "ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษาปีการศึกษา 2560." (2560).
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา. Vol. พิมพ์ครั้งที่ 2, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- จินต์จุฑา จันทร์ประสิทธิ์. "การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบุคลากรทางการศึกษาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์." การศึกษาอิสระ ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์, 2559.
- จิรประภา อัครบวร. สร้างคน สร้างผลงาน. กรุงเทพฯ: เต้า, 2549.
- เจตนิพัทธ์ บุญเทศ. "การศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1." สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2554.
- ชัชวาล วงษ์ประเสริฐ. การจัดการความรู้ในองค์กรธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บริษัทเอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2548.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- โชติชวัล พุกกิจกาญจน์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ Human Resource Development. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2559.
- ธวรงค์ ศรีโชติ. "ก่อนจะก้าวสู่องค์การแห่งการเรียนรู้: องค์การควรมีทรัพยากรบุคคลอย่างไร." วารสารการบริหารคน 21, 3 (กรกฎาคม - กันยายน 2543).
- ธวัช บุญยมนิ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, 2550.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. ไม้ตายการบริหารการศึกษา. เชียงใหม่: ออเรนจ์กรุ๊ปแทคติกดีไซน์, 2549.
- นราธิป ศรีราม. การวางแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์, 2550.
- นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์. หลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่อนาคต. กรุงเทพฯ: พิมพ์ตะวัน, 2550.
- พรุแซค, โทมัส เอช. ดาเวนพอร์ท และลอเรนซ์. การจัดการความรู้: เทคนิคในการแปรความรู้สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน, แปลโดย นิทัศน์ วิเทศน์. กรุงเทพฯ: เออาร์ บีซิเนส เพรส, 2542.
- พศิน แดงจวง. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: ดวงกมลพับลิชชิ่ง, 2554.

มานัสวินัย เวียงปฎิ. "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนทัพราชวิทยา จังหวัดสระแก้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

เมธี ปิลันธนานนท์. "การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา." ม.ป.ท (2523).

ไมเคิล เจ มาร์ควอร์ท. **การพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้**, แปลโดย กานต์สุดา มาชะศิริานนท์. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท, 2557.

รัตนา แสงจันทร์. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอคลองใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2559.

รุ่ง พูลสวัสดิ์. **การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์, ม.ป.ป., 2550.

และคณะ, เกษญา นกน้อย. นานาทรรศนะการจัดการความรู้และการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. **เทคนิคการบริหารสำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.

ศักรินทร์ เกษรเทียน. "ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การแห่งการเรียนรู้กับประสิทธิผลในการทำงานแบบกลุ่มของข้าราชการตำรวจกองบังคับการปราบปรามการค้ำมนุษย์." วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์. **ทฤษฎีองค์การ (Organization Theory)** กรุงเทพฯ: ชรรมสาร, 2545.

ศิวพร แสนรัตน์. "คุณลักษณะความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนบ้านเนินพลับหวาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2556.

ศุภรัตน์, C. W. Wick and L. S. Leon อ้างถึงใน ยุรพร. **องค์การเพื่อการเรียนรู้**. กรุงเทพฯ: : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2552.

ศุภลักษณ์ ศานติเชียร. "การศึกษาการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษากลุ่มโรงเรียนศรีราชา 1 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 2557.

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา. "การจัดการความรู้ในสถานศึกษา". ม. ป.ท (2548).

สมชาติ กิจยรรยง. **องค์กรดี บุคลากรเด่น เน้นวิธีการหลากหลาย**. กรุงเทพฯ: สมาร์ท โลฟ, 2555.

————. องค์การดีบุกกลางเด่นเน้นวิธีการหลากหลาย. กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์, 2555.

สมาน รังสิโยภฤกษ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2554.

สฤณีเดช ฮุนตระกูล. "การพัฒนาคูคลากรในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นของโรงเรียนในเครืออัครสังฆมณฑลฝั่งธนบุรี กรุงเทพมหานคร." การค้นคว้าอิสระ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "โครงการพัฒนาครูรูปแบบครบวงจร." สืบค้นเมื่อ 27 กรกฎาคม 2561, สืบค้นจาก <https://www.arit.co.th/obec/index>.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. **คู่มือการพัฒนาสำหรับระบบข้าราชการผู้มีผลสัมฤทธิ์สูง**. กรุงเทพฯ: ม.ป.ท., 2549.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. "แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่สิบสอง พ.ศ.2560-2564." เข้าถึงเมื่อ 14 ตุลาคม 2560, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/ewt_dl_link.php?nid=6422.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. **การพัฒนาองค์กรและบุคลากร : แนวคิดใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล**. กรุงเทพฯ: 21เซนจูรี, 2542.

สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน. "แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561 ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน." เข้าถึงเมื่อ 2 มิถุนายน 2561, เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/node/81701>.

สิริลักษณ์ ทองลิ้ม. "แนวทางการพัฒนาคูคลากรของศูนย์พัฒนาเด็กเล็กสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอจอมบึง จังหวัดราชบุรี." วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

สุภาวดี รอดเสียงล้ำ. "ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง." สารนิพนธ์ ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559.

อนันต์ชัย คงจันทร์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์, 2557.

อภิวัฒน์ อุ่นแก้ว. "การพัฒนาคูคลากรในโรงเรียนสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28." วิทยานิพนธ์ ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ, 2557.

อัญชลี ปรีชายศ. "ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ
โรงเรียนในกลุ่มบ่อทอง 1 อำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
สุพรรณบุรี เขต 2." วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.





ภาคผนวก





ที่ ศธ 6812.2/1372

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

17 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวภัททียา โสมภีร์ รหัสนักศึกษา 58252383 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร มีความประสงค์ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือ เพื่อการวิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
โทร. 093-9793455
นักศึกษา. 085-3838406



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ

1. ชื่อ – สกุล ดร.ฤทัยวรรณ หาญกล้า
 วุฒิการศึกษา ค.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดดอนโพธิ์ทอง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
2. ชื่อ – สกุล ดร.ปวีรีศา บุญรอด
 วุฒิการศึกษา ค.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทัพหลวง อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
3. ชื่อ – สกุล ดร.จรงค์ ศรีทิพย์
 วุฒิการศึกษา ค.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนจิวรายบุญมีรังสฤษดิ์ ตำบลจิวราย อำเภอนครชัยศรี
 จังหวัดนครปฐม
4. ชื่อ – สกุล ดร.ฐาปณี พวงงาม
 วุฒิการศึกษา ค.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนพลอยจาดูจินดา ตำบลท่าพระยา อำเภอนครชัยศรี
 จังหวัดนครปฐม
5. ชื่อ – สกุล ดร.รุ่งชีวา สุขศรี
 วุฒิการศึกษา ค.ด. (การบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนคงทองวิทยา อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม



ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากร
ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|---|---|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | | |
| 1 | มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับ ความต้องการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่อง ในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 2 | มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับ ความต้องการในการพัฒนาตนเอง | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 3 | มีการสำรวจความต้องการของครูใน การสร้างสรรค์ผลงานหรือทำให้งานมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 3 | 0.6 |
| 4 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มา จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้ เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 5 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อ นำไปวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 6 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มา จัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้ เหมาะสมกับบริบท และบทบาทหน้าที่ของ แต่ละคน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 7 | มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ของครูทุกคน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 8 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อ ใช้ในการประเมินความต้องการของบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 9 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมิน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | | |
| 10 | มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 11 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อ ใช้ในการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|---|---|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร (ต่อ) | | | | | | | | |
| 12 | มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 13 | มีการเลือกวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การดำเนินการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | | |
| 14 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 15 | มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบท และความต้องการของโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 16 | มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหา และวิธีการ รวมทั้งวิทยากรในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 17 | มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และข้อมูลความต้องการที่สำรวจได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 18 | มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 19 | มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | | |
| 20 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 21 | มีการกำกับติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 22 | มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|-----------------------------------|---|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (ต่อ) | | | | | | | | |
| 23 | มีการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรต่อ โครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 24 | มีการประเมินผลลัพท์ของหน่วยงานต่อ โครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 25 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อ ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 26 | มีการสรุปผลการประเมินผลการพัฒนา บุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และ เกณฑ์ที่กำหนดไว้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 27 | มีการกำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็น แนวทางการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 28 | มีการประเมินผลลัพท์ของหน่วยงานต่อ โครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |



ตารางแสดงการพิจารณาค่าความตรง (IOC) ของเครื่องมือการวิจัย ตอนที่ 3 การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|---------------------------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| ผลวัดในการเรียนรู้ | | | | | | | | |
| 1 | มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับ โรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 2 | มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 3 | มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมี การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่ง ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 |
| 4 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียน การสอน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |



| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|---------------------------------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| พลวัตในการเรียนรู้ (ต่อ) | | | | | | | | |
| 5 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 6 | ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 |
| 7 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การปรับเปลี่ยนองค์กร | | | | | | | | |
| 8 | ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 |
| 9 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 10 | มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การเพิ่มอำนาจของบุคลากร | | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 12 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 13 | ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในโรงเรียน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 14 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มาใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ มาพัฒนาการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 15 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 16 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ผู้เชี่ยวชาญคนที่ | | | | | รวม | ค่า IOC |
|--------------------------------|--|-------------------|---|---|---|---|-----|------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | | |
| การจัดการความรู้ | | | | | | | | |
| 17 | มีจัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่งบุคลากรไปประชุม อบรมเพื่อนำความรู้มาใช้ในการปฏิบัติงาน | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 4 | 0.8 |
| 18 | มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 19 | มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำความรู้ที่มีมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 20 | มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้หลากหลายวิธีการ เช่น การจัดทำเอกสาร การประชาสัมพันธ์ การถ่ายทอดความรู้ และการใช้เทคโนโลยี | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 21 | มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายในกลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | | | | | | | | |
| 22 | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวมความรู้ของโรงเรียน | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 | 0.8 |
| 23 | มีฐานข้อมูล ความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 24 | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายทางเทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 25 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยีสารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทางอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 26 | มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยี ที่ใช้ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| 27 | สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |





ที่ ศธ 6812.2/๐39

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

29 มกราคม 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดลองเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนสงวนหญิง

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวภัททียา โสมภีร์ รหัสนักศึกษา 58252383 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประสงค์ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใคร่ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือในหน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษาขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



"องค์กรแห่งการสร้างสรรค์"
"Creative Organization"

รายชื่อโรงเรียนทดลองเครื่องมือ

จำนวน 15 แห่ง

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 8 จำนวน 10 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนเลาขวัญราษฎร์บำรุง ตำบลเลาขวัญ อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี
2. โรงเรียนด่านมะขามเตี้ยวิทยาคม ตำบลด่านมะขามเตี้ย อำเภอด่านมะขามเตี้ย จังหวัดกาญจนบุรี
3. โรงเรียนกาญจนาอนุเคราะห์ ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
4. โรงเรียนเทพมงคลรังษี ตำบลบ้านเหนือ อำเภอเมือง จังหวัดกาญจนบุรี
5. โรงเรียนห้วยกระเจาพิทยาคม ตำบลดอนแสลบ อำเภอห้วยกระเจา จังหวัดกาญจนบุรี
6. โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ราชบุรี ตำบลดอนคลัง อำเภอดำเนินสะดวก จังหวัดราชบุรี
7. โรงเรียนบ้านคาวิทยา ตำบลบ้านคา อำเภอบ้านคา จังหวัดราชบุรี
8. โรงเรียนบรมราชินีนาถราชวิทยาลัย ตำบลอ่างหิน อำเภอปากท่อ จังหวัดราชบุรี
9. โรงเรียนราชโบริกานุเคราะห์ ตำบลหน้าเมือง อำเภอเมือง จังหวัดราชบุรี
10. โรงเรียนครุราษฎร์รังสฤษดิ์ ตำบลจอมบึง อำเภोजอมบึง จังหวัดราชบุรี

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำนวน 5 โรงเรียน ได้แก่

1. โรงเรียนบางปลาม้า (สูงสูมารผดุงวิทย์) ตำบลโคกคราม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี
2. โรงเรียนสามชุกรัตนโกคาราม ตำบลสามชุก อำเภอสามชุก จังหวัดสุพรรณบุรี
3. โรงเรียนสงวนหญิง ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี
4. โรงเรียนคงทองวิทยา ตำบลสามง่าม อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม
5. โรงเรียนปรีดารามวิทยาคม ตำบลคลองจินดา อำเภอสามพราณ จังหวัดนครปฐม



Case Processing Summary

| | | N | % |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid | 30 | 100.0 |
| | Excluded ^a | 0 | .0 |
| | Total | 30 | 100.0 |

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

Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .977 | 55 |

Item-Total Statistics

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Corrected Item- Total Correlation | Cronbach's Alpha if Item Deleted |
|------|----------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|--|
| X1_1 | 232.43 | 596.599 | .825 | .977 |
| X1_2 | 232.20 | 600.303 | .791 | .977 |
| X1_3 | 232.37 | 605.275 | .748 | .977 |
| X1_4 | 232.33 | 600.092 | .670 | .977 |
| X1_5 | 232.30 | 603.183 | .700 | .977 |
| X1_6 | 232.33 | 598.851 | .745 | .977 |
| X1_7 | 231.90 | 614.024 | .406 | .978 |
| X1_8 | 232.20 | 604.372 | .475 | .978 |
| X1_9 | 232.13 | 610.326 | .557 | .977 |
| X2_1 | 232.27 | 602.064 | .715 | .977 |
| X2_2 | 231.93 | 603.789 | .681 | .977 |
| X2_3 | 231.97 | 598.654 | .781 | .977 |
| X2_4 | 232.33 | 599.264 | .733 | .977 |
| X3_1 | 231.93 | 607.789 | .609 | .977 |
| X3_2 | 232.30 | 604.355 | .722 | .977 |
| X3_3 | 232.13 | 599.844 | .684 | .977 |
| X3_4 | 232.00 | 599.931 | .747 | .977 |

| | | | | |
|------|--------|---------|------|------|
| X3_5 | 232.20 | 603.614 | .690 | .977 |
| X3_6 | 232.20 | 602.234 | .732 | .977 |
| X4_1 | 231.90 | 608.645 | .581 | .977 |
| X4_2 | 232.13 | 600.395 | .669 | .977 |
| X4_3 | 231.97 | 602.861 | .661 | .977 |
| X4_4 | 232.17 | 597.316 | .760 | .977 |
| X4_5 | 232.27 | 599.513 | .695 | .977 |
| X4_6 | 232.20 | 599.269 | .644 | .977 |
| X4_7 | 232.17 | 603.730 | .730 | .977 |
| X4_8 | 232.20 | 600.510 | .730 | .977 |
| X4_9 | 232.23 | 604.737 | .670 | .977 |
| Y1_1 | 232.03 | 607.482 | .576 | .977 |
| Y1_2 | 232.03 | 604.516 | .726 | .977 |
| Y1_3 | 232.00 | 598.759 | .839 | .977 |
| Y1_4 | 232.17 | 603.868 | .624 | .977 |
| Y1_5 | 232.27 | 602.271 | .767 | .977 |
| Y1_6 | 232.13 | 601.430 | .790 | .977 |
| Y1_7 | 232.17 | 603.661 | .732 | .977 |
| Y2_1 | 232.20 | 609.545 | .613 | .977 |
| Y2_2 | 232.07 | 599.030 | .783 | .977 |
| Y2_3 | 231.97 | 611.482 | .489 | .977 |
| Y3_1 | 232.00 | 608.690 | .644 | .977 |
| Y3_2 | 231.90 | 604.645 | .713 | .977 |
| Y3_3 | 232.10 | 604.714 | .625 | .977 |
| Y3_4 | 232.17 | 603.040 | .752 | .977 |
| Y3_5 | 232.00 | 602.897 | .774 | .977 |
| Y3_6 | 232.00 | 604.966 | .705 | .977 |
| Y4_1 | 232.00 | 605.310 | .767 | .977 |
| Y4_2 | 232.23 | 615.495 | .370 | .978 |
| Y4_3 | 232.27 | 605.375 | .733 | .977 |
| Y4_4 | 232.10 | 612.990 | .510 | .977 |
| Y4_5 | 232.17 | 612.351 | .561 | .977 |
| Y5_1 | 232.03 | 608.861 | .582 | .977 |

| | | | | |
|------|--------|---------|------|------|
| Y5_2 | 232.23 | 615.909 | .357 | .978 |
| Y5_3 | 232.27 | 610.409 | .508 | .977 |
| Y5_4 | 232.13 | 608.671 | .517 | .977 |
| Y5_5 | 232.00 | 611.034 | .506 | .977 |
| Y5_6 | 232.07 | 611.651 | .550 | .977 |







ที่ ศธ 6812.2/

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

กุมภาพันธ์ 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 2 ฉบับ

ด้วย นางสาวกัทธิตา โสมภีร์ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชา
การบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนา
บุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9” มี
ความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลจากท่าน หรือรองผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติงานแทน และครูผู้สอน
เพื่อประกอบการทำวิจัย ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดกรุณาแจ้งผู้
เกี่ยวข้องทราบ เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามให้แก่ นักศึกษาดังกล่าวด้วย

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

นักศึกษา 08 5383 8406

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 56 โรงเรียน

โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดสุพรรณบุรี

จำนวน 29 โรงเรียน ได้แก่

- | | |
|--|--|
| 1. โรงเรียนตลิ่งชันวิทยา | ตำบลตลิ่งชัน อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 2. โรงเรียนกรรณสูตศึกษาลัย | ตำบลรั้วใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 3. โรงเรียนพระราชาสุจิตต์วิทยา 2 | ตำบลมะขามล้ม อำเภอบางปลาม้า จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 4. โรงเรียนสรวงสุทธาวิทยา | ตำบลปลายนา อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 5. โรงเรียนวังหัวราษฎร์สามัคคี | ตำบลวังหัว อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 6. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี | ตำบลไผ่ขวาง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 7. โรงเรียนศรีประจันต์ (เมธีประมุข) | ตำบลศรีประจันต์ อำเภอศรีประจันต์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 8. โรงเรียนสวนแตงวิทยา | ตำบลสวนแตง อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 9. โรงเรียนบางแม่หม้ายรัฐราษฎร์ รังสฤษฎ์ | ตำบลบางใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 10. โรงเรียนบ่อสุพรรณวิทยา | ตำบลบ่อสุพรรณ อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 11. โรงเรียนสองพี่น้องวิทยา | ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 12. โรงเรียนอู่ทองศึกษาลัย | ตำบลอู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 13. โรงเรียนสระยายโสมวิทยา | ตำบลสระยายโสม อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 14. โรงเรียนดอนคาวิทยา | ตำบลดอนคา อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 15. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 5 | ตำบลบางตาเถร อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 16. โรงเรียนหนองวัลย์เปรียงวิทยา | ตำบลสองพี่น้อง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 17. โรงเรียนสระกระโจมโสภณ พิทยา | ตำบลสระกระโจม อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 18. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 1 | ตำบลดอนเจดีย์ อำเภอดอนเจดีย์ จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 19. โรงเรียนอู่ทอง | ตำบลอู่ทอง อำเภออู่ทอง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 20. โรงเรียนบางลี่วิทยา | ตำบลสองพี่น้อง อำเภอสองพี่น้อง จังหวัดสุพรรณบุรี |
| 21. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 3 | ตำบลด่านช้าง อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี |

22. โรงเรียนบ่อกรูวิทยา ตำบลบ่อกรู อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
23. โรงเรียนทุ่งแฝกพิทยาคม ตำบลวังลึก อำเภอสามชูก จังหวัดสุพรรณบุรี
24. โรงเรียนทุ่งคลีโคกช้างวิทยา ตำบลโคกช้าง อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
25. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 6 ตำบลหนองสะเดา อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
26. โรงเรียนบรรหารแจ่มใสวิทยา 7 ตำบลนางบวช อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
27. โรงเรียนหนองหญ้าไซวิทยา ตำบลหนองหญ้าไซ อำเภอหนองหญ้าไซ จังหวัดสุพรรณบุรี
28. โรงเรียนธรรมโชติศึกษาลัย ตำบลเขาพระ อำเภอเดิมบางนางบวช จังหวัดสุพรรณบุรี
29. โรงเรียนด่านช้างวิทยา ตำบลนิคมกระเสี้ยว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี
- โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในจังหวัดนครปฐม
จำนวน 27 โรงเรียน ได้แก่
1. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 2. โรงเรียนราชินีบูรณะ ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 3. โรงเรียนพระปฐมวิทยาลัย 2 ตำบลดอนยายหอม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
หลวงพ่ोजินอนุสรณ์
 4. โรงเรียนศรีวิชัยวิทยา ตำบลวังตะกั่ว อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 5. โรงเรียนสระกระเทียมพิทยาคม ตำบลสระกระเทียม อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
(สังวรเจษฎ์ประกาศมอุปถัมภ์)
 6. โรงเรียนวัดห้วยจรเข้มหาวิทยาลัย ตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 7. โรงเรียนโพรงมะเดื่อวิทยาลัย ตำบลโพรงมะเดื่อ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 8. โรงเรียนสิรินธรราชวิทยาลัย ตำบลสนามจันทร์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม
 9. โรงเรียนกำแพงแสนวิทยา ตำบลทุ่งกระพังโหม อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
 10. โรงเรียนมัธยมฐานบิน ตำบลกระต๊อบ อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
กำแพงแสน
 11. โรงเรียนศาลาตึกวิทยา ตำบลทุ่งลูกนก อำเภอกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม
 12. โรงเรียนบ้านหลวงวิทยา ตำบลบ้านหลวง อำเภอดอนตูม จังหวัดนครปฐม
 13. โรงเรียนจิวรายนบุญมีรังสฤษดิ์ ตำบลจิวราย อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
 14. โรงเรียนภัทรญาณวิทยา ตำบลวัดแค อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
 15. โรงเรียนพลอยจตุรจินดา ตำบลท่าพระยา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม
 16. โรงเรียนอุบลรัตนราชกัญญา ราชวิทยาลัย นครปฐม ตำบลบางแก้ว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม

- | | |
|---|--|
| 17. โรงเรียนแหลมบัววิทยา | ตำบลแหลมบัว อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม |
| 18. โรงเรียนเพิ่มวิทยา | ตำบลนครชัยศรี อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม |
| 19. โรงเรียนบางเลนวิทยา | ตำบลบางเลน อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม |
| 20. โรงเรียนบางหลวงวิทยา | ตำบลบางหลวง อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม |
| 21. โรงเรียนสถาพรวิทยา | ตำบลลำพญา อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม |
| 22. โรงเรียนบัวปากท่าวิทยา | ตำบลบัวปากท่า อำเภอบางเลน จังหวัดนครปฐม |
| 23. โรงเรียนสามพรานวิทยา | ตำบลยายชา อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม |
| 24. โรงเรียน ภ.ป.ร.ราชวิทยาลัย ในพระบรมราชูปถัมภ์ | ตำบลท่าตลาด อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม |
| 25. โรงเรียนวัดไร่ขิงวิทยา | ตำบลสามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม |
| 26. โรงเรียนรัตนโกสินทร์สมโภช บวรนิเวศศาลายา ในพระสังฆ ราชูปถัมภ์ | ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม |
| 27. โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย นครปฐม (พระตำหนักสวนกุหลาบ มัธยม) | ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม |





ภาคผนวก ฉ
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาบุคลากรกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้สำหรับสอบถามผู้บริหารสถานศึกษาหรือรองผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้ปฏิบัติราชการแทน และครู

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 โดยจะนำผลการวิจัยไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะนำไปใช้เพื่อการวิจัยเท่านั้น และจะไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดให้ข้อมูลตามสภาพที่เป็นจริง

3. แบบสอบถามฉบับนี้มี 3 ตอน ดังนี้ คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรทางของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม ความคิดเห็นและทัศนะต่างๆ ที่ได้รับจากท่านจะเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพิจารณาแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในโอกาสต่อไป

นางสาวภัทธิตยา โสมภีร์

นักศึกษาปริญญาโท

ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง () หน้าข้อความที่บอกถึงสภาพปัจจุบันของท่าน

1. เพศ

() ชาย () หญิง

2. อายุ

() น้อยกว่า 30 ปี

() 30 – 39 ปี

() 40 – 49 ปี

() มากกว่า 50 ปี

3. ระดับการศึกษา

() ปริญญาตรี

() ปริญญาโท

() ปริญญาเอก

4. ตำแหน่งปัจจุบัน

() ผู้บริหารสถานศึกษา/รองผู้บริหารสถานศึกษา/ผู้ปฏิบัติราชการแทน

() ครู

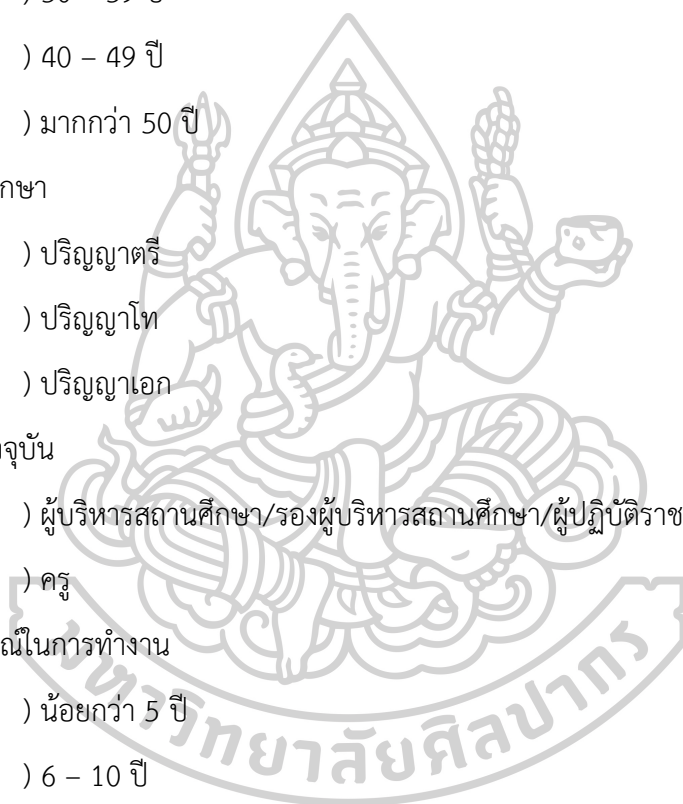
5. ประสบการณ์ในการทำงาน

() น้อยกว่า 5 ปี

() 6 – 10 ปี

() 11 – 20 ปี

() 20 ปีขึ้นไป



ตอนที่ 2 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9
และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนท่านในแต่ละคำถามมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด ตามทัศนะของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | |
| 1 | มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความต้องการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 2 | มีการสำรวจความต้องการของครูเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเอง | | | | | | |
| 3 | มีการสำรวจความต้องการของครูในการสร้างสรรค์ผลงานหรือทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น | | | | | | |
| 4 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับความต้องการของโรงเรียน | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---|---|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร (ต่อ) | | | | | | | |
| 5 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจมาวิเคราะห์เพื่อนำไปวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 6 | นำข้อมูลที่ได้จากการสำรวจและวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญ โดยพิจารณาให้เหมาะสมกับบริบท และบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน | | | | | | |
| 7 | มีการจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) ของครูทุกคน | | | | | | |
| 8 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการประเมินความต้องการของบุคลากร | | | | | | |
| 9 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินความต้องการในการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | |
| 10 | มีการกำหนดวิธีการและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน | | | | | | |
| 11 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากรเพื่อใช้ในการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 12 | มีการเชิญวิทยากรหรือผู้เชี่ยวชาญที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 13 | มีการเลือกวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|------------------------------------|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การดำเนินการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | |
| 14 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 15 | มีการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับบริบท และความต้องการของโรงเรียน | | | | | | |
| 16 | มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเนื้อหาและวิธีการ รวมทั้งวิทยากรในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสม | | | | | | |
| 17 | มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน สอดคล้องกับความต้องการของโรงเรียน และข้อมูลความต้องการที่สำรวจได้ | | | | | | |
| 18 | มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 19 | มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | |
| 20 | มีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 21 | มีการกำกับติดตามผลที่ได้จากการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ | | | | | | |
| 22 | มีการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | | | | | | |
| 23 | มีการประเมินผลการเรียนรู้ของบุคลากรต่อโครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การพัฒนาบุคลากร | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|------------------------------------|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | | |
| 24 | มีการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานต่อ โครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | | | | | | |
| 25 | มีการจัดสรรงบประมาณและทรัพยากร เพื่อ ใช้ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร | | | | | | |
| 26 | มีการสรุปผลการประเมินผลการพัฒนา บุคลากรที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเกณฑ์ ที่ได้กำหนดไว้ | | | | | | |
| 27 | มีการกำกับ ติดตาม เพื่อนำข้อมูลไปใช้เป็น แนวทางการพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป | | | | | | |
| 28 | มีการประเมินผลลัพธ์ของหน่วยงานต่อ โครงการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดขึ้น | | | | | | |



ตอนที่ 3 การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษาเขต 9 และข้อเสนอแนะอื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และข้อเสนอแนะ
อื่นๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ขอความกรุณาให้ท่านพิจารณาว่า การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนท่านในแต่ละ
คำถามมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับการปฏิบัติที่เป็นจริง
มากที่สุดตามทัศนคติของท่าน โดยพิจารณาตามเกณฑ์ ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีการปฏิบัติน้อยที่สุด

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---------------------------|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| ผลวัดในการเรียนรู้ | | | | | | | |
| 1 | มีการส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในระดับบุคคล กลุ่มงาน และระดับ โรงเรียน | | | | | | |
| 2 | มีวิธีการที่หลากหลายในการส่งเสริมให้เกิด การเรียนรู้ | | | | | | |
| 3 | มีการสร้างบรรยากาศให้บุคลากรมีการเรียนรู้ ด้วยวิธีการต่างๆ ที่หลากหลาย มุ่งให้เกิด ประโยชน์ต่อโรงเรียน | | | | | | |
| 4 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรนำความรู้มาปรับใช้ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอน | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|---------------------------------|---|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| พลวัตในการเรียนรู้ (ต่อ) | | | | | | | |
| 5 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการคิดอย่างเป็นระบบ | | | | | | |
| 6 | ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | | | | | | |
| 7 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | | | | | | |
| การปรับเปลี่ยนองค์การ | | | | | | | |
| 8 | ส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการตระหนักถึงวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาอยู่เสมอ | | | | | | |
| 9 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร | | | | | | |
| 10 | มีแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติการที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ที่มุ่งเน้นการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | | | | | | |
| การเพิ่มอำนาจของบุคลากร | | | | | | | |
| 11 | ผู้บริหารมีการมอบหมายงานและให้อำนาจการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ของแต่ละบุคคล | | | | | | |
| 12 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้รับความรู้และส่งเสริมให้มีการนำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปฏิบัติงาน | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------------------------------------|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การเพิ่มอำนาจของบุคลากร (ต่อ) | | | | | | | |
| 13 | ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากร ในโรงเรียน | | | | | | |
| 14 | ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้นำความรู้มา ใช้ในการสร้างสรรค์วิธีการใหม่ๆ มา พัฒนาการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 15 | มีการส่งเสริมให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วน เสียมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน | | | | | | |
| 16 | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียเสนอข้อคิดเห็นเพื่อปรับปรุง และ พัฒนาโรงเรียน | | | | | | |
| การจัดการความรู้ | | | | | | | |
| 17 | มีจัดให้มีการแสวงหาความรู้ โดยการส่ง บุคลากรไปประชุม อบรมเพื่อนำความรู้มาใช้ ในการปฏิบัติงาน | | | | | | |
| 18 | มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ สามารถ นำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ | | | | | | |
| 19 | มีการวิเคราะห์ความรู้ โดยการนำความรู้ที่มี มาปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของงาน | | | | | | |
| 20 | มีการเผยแพร่ความรู้ โดยการนำเสนอความรู้ หลากหลายวิธีการ เช่น จัดทำเอกสาร ประชาสัมพันธ์ ถ่ายทอดความรู้ ใช้เทคโนโลยี | | | | | | |

| ข้อ ที่ | การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ | ระดับ | | | | | สำหรับ ผู้วิจัย |
|--------------------------------|--|-----------|-----|---------|------|---------|--------------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยมาก | |
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | |
| การจัดการความรู้ (ต่อ) | | | | | | | |
| 21 | มีการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ทั้งภายใน กลุ่มงาน และต่างกลุ่มงาน | | | | | | |
| การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี | | | | | | | |
| 22 | มีการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศมาเก็บรวบรวม ความรู้ของโรงเรียน | | | | | | |
| 23 | มีฐานความรู้ที่บุคลากรทุกคนสามารถเข้าถึงได้ | | | | | | |
| 24 | มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยใช้เครือข่ายทาง เทคโนโลยี เช่น เว็บไซต์/บล็อก | | | | | | |
| 25 | มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อใช้ในการ ปรับปรุงและพัฒนาระบบทางเทคโนโลยี สารสนเทศ คอมพิวเตอร์ และระบบทาง อิเล็กทรอนิกส์ เพื่อใช้ในการส่งเสริมการ เรียนรู้ | | | | | | |
| 26 | มีผู้ดูแลรับผิดชอบระบบทางเทคโนโลยี ที่ใช้ ในการจัดการความรู้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ในการบริหารจัดการ | | | | | | |
| 27 | สนับสนุนให้มีการประยุกต์ใช้ระบบ อิเล็กทรอนิกส์ในการเรียนรู้ | | | | | | |

ประวัติผู้เขียน

| | |
|-------------------|---|
| ชื่อ-สกุล | นางสาวภัททิตยา โสมภีร์ |
| วัน เดือน ปี เกิด | 12 พฤษภาคม พ.ศ.2535 |
| วุฒิการศึกษา | พ.ศ.2557 สำเร็จการศึกษาปริญญาการศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ทั่วไป คณะวิทยาศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ.2558 ศึกษาต่อระดับปริญญามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร |
| ที่อยู่ปัจจุบัน | 72 หมู่ 2 ตำบลบางปลาเ้า อำเภอบางปลาเ้า จังหวัดสุพรรณบุรี |

