แนวการศึกษา
วิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

โดย
คณะทำงานผลิตบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning)
กรมส่งเสริมการเกษตร ผ่านรูปแบบทางไกล
กรมส่งเสริมการเกษตร และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ปีงบประมาณ ๒๕๖๑

คณะทำงานผลิตวิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๑. รศ.บำเพ็ญ เขียวหวาน	มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช	ที่ปรึกษา
๒. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี		ที่ปรึกษา
๓. ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร		ประธาน
๔. นายชูชีพ นาคสำฤทธิ์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท	คณะทำงาน
๕. นายอรรถพร จินดามณี	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๒ จังหวัดราชบุรี	คณะทำงาน
๖. นายชนินทร์ สุขสำราญ	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง	คณะทำงาน
๗. นางสาวเกศณี เถื่อนบัวระบัติ	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น	คณะทำงาน
๘. นางวรนุช บูรภักดิ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น	คณะทำงาน
๙. นางทัศณี ศุภกุล	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา	คณะทำงาน
๑๐. นายสมควร ชายะกุล	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่	คณะทำงาน
๑๑. นางอภิญญา พรหมมีชัย	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา	คณะทำงาน
๑๒. นางสาวสุภาวดี ภูมิมาลี	นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา	คณะทำงาน

๑๓. นายปัญญา ประดิษฐ์สาร	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๘ จังหวัดสุราษฎร์ธานี	คณะทำงาน
๑๔. นายนิพนธ์ แรมวิโรจน์	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก	คณะทำงาน
๑๕. นางสาวกัญญฐา อภินนท์ธนา	ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาการศึกษาต่อเนื่อง สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะทำงาน
๑๖. นางอัษฎางค์ นาคบรรพ์	นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะทำงาน
๑๗. นายไตรรัตน์ ดีสุ่น	หัวหน้าฝ่ายสารบรรณ สำนักงานเลขานุการกรม	คณะทำงาน
๑๘. นางวิภาพร สงวนดี	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง	คณะทำงาน และเลขานุการ
๑๙. นางสาวศศิวิมล บุญประเสริฐ	นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ สำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะทำงาน และผู้ช่วยเลขานุการ

คำนำ

วิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นวิชาที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความรู้พื้นฐานและการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้สามารถนำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรไปประยุกต์ใช้ได้ โดยเนื้อหาสาระจำแนกเป็น ๔ บท ได้แก่ บทที่ ๑ ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร บทที่ ๒ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร บทที่ ๓ ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร และบทที่ ๔ กรณีศึกษา

คณะทำงานผลิตวิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร หวังว่าผู้เรียน และผู้สนใจเอกสารการสอนวิชานี้ จะมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการทำงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่มุ่งหวังได้ต่อไป

คณะทำงานผลิตวิชา

การพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

สารบัญ

รายการ **หน้า**

คณะทำงาน

คำนำ

สารบัญ

สารบัญภาพ (๑)

รายละเอียดวิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร (๒)

- คำอธิบายวิชา
- วัตถุประสงค์
- รายชื่อบทการเรียนรู้

คำชี้แจงการเรียนรู้ (๓)

- การดำเนินการเรียนรู้
- การทำกิจกรรม e-Leaning
- การประเมินผลการเรียนรู้
- คำแนะนำการเข้าใช้ e-Leaning
- เอกสาร/สื่อคัดสรรและแนะนำ

รายการผลิตสื่อ (๔)

บทที่ ๑ ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๒

เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมาย ความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๒

เรื่องที่ ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ๔

ตอนที่ ๑.๒ แนวทาง องค์ประกอบ และรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๙

เรื่องที่ ๑.๒.๑ แนวทางและองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๙

เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๑๕

บทที่ ๒ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๒๘

เรื่องที่ ๒.๑.๑ การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์ในการพัฒนาบุคลากร ๒๙

เรื่องที่ ๒.๑.๒ การวางแผนและการออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร ๓๓

เรื่องที่ ๒.๑.๓ การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร ๓๖

เรื่องที่ ๒.๑.๔ การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร ๔๕

ตอนที่ ๒.๒ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ๔๗

เรื่องที่ ๒.๒.๑ เทคนิคการสอนงาน (Coaching) ๔๗

เรื่องที่ ๒.๒.๒ เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) ๕๒

เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการศึกษาดูงานให้ประสบความสำเร็จ ๕๖

เรื่องที่ ๒.๒.๔ เทคนิคการฝึกอบรม ๖๐

เรื่องที่ ๒.๒.๕ เทคนิคการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job) ๖๓

บทที่ ๓ ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๓.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ ๖๘

เรื่องที่ ๓.๑.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อตนเอง ๖๙

เรื่องที่ ๓.๑.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่น ๗๐

เรื่องที่ ๓.๑.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ๗๐

ตอนที่ ๓.๒ ผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร ๗๑

เรื่องที่ ๓.๒.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อเกษตรกรโดยตรง ๗๒

เรื่องที่ ๓.๒.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มองค์กรเกษตรกร และเครือข่าย ๗๓

บทที่ ๔ กรณีศึกษา

เรื่องที่ ๔.๑ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๗๖

เรื่องที่ ๔.๒ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ย เพื่อลดต้นทุนการผลิต ๙๑

เรื่องที่ ๔.๓ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงาน ในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) ๙๗

เรื่องที่ ๔.๔ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรมิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริม และพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ๑๐๗

บรรณานุกรม ๑๑๕

สารบัญภาพ

แผนภาพที่ **หน้า**

ภาพที่ ๒.๑ การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมเบื้องต้น ๒๙

ภาพที่ ๒.๒ แสดงวงจรการจัดการเรียนรู้ ๓๖

ภาพที่ ๒.๓ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back) ๕๗

ภาพที่ ๔.๑ แสดง Model การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๘๘

ภาพที่ ๔.๒ แสดงการจัดโครงสร้างงานหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๘๙

ภาพที่ ๔.๓ แสดงการจัดองค์ประกอบงานหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๘๙

ภาพที่ ๔.๔ แสดงกระบวนการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๙๐

ภาพที่ ๔.๕ แสดงการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ๙๐

ภาพที่ ๔.๖ แสดงการพัฒนาผู้สอนงาน (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ๑๐๑

ภาพที่ ๔.๗ แสดงการจัดโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนามิสเตอร์พืช ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ๑๑๓

ภาพที่ ๔.๘ แสดงกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ๑๑๔

รายละเอียดวิชา

คำอธิบายวิชาการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร และผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร ทั้งผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่และเกษตรกร รวมไปถึงการนำเสนอกรณีศึกษาที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงาน และบทวิเคราะห์เพื่อการนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรได้อย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจพื้นฐานเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๒. เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๓. เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรไปประยุกต์ใช้ได้

รายชื่อบทการเรียนรู้

๑. ปฐมนิเทศวิชาและประเมินผลตนเองก่อนเรียน

๒. บทที่ ๑ ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมาย ความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ ๑.๒ แนวทาง องค์ประกอบและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๒.๑ แนวทางและองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๓. บทที่ ๒ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๒.๑.๑ การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ ๒.๑.๒ การวางแผนและการออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ ๒.๑.๓ การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ ๒.๑.๔ การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ ๒.๒ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๒.๒.๑ เทคนิคการสอนงาน (Coaching)

เรื่องที่ ๒.๒.๒ เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring)

เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการศึกษาดูงานให้ประสบความสำเร็จ

เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการฝึกอบรม

เรื่องที่ ๒.๒.๔ เทคนิคการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job)

๔. บทที่ ๓ ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๓.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่

เรื่องที่ ๓.๑.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อตนเอง

เรื่องที่ ๓.๑.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่น

เรื่องที่ ๓.๑.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

ตอนที่ ๓.๒ ผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร

เรื่องที่ ๓.๒.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อเกษตรกรโดยตรง

เรื่องที่ ๓.๒.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มองค์กรเกษตรกร และเครือข่าย

๕. บทที่ ๔ กรณีศึกษา

เรื่องที่ ๔.๑ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

เรื่องที่ ๔.๒ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต

เรื่องที่ ๔.๓ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

เรื่องที่ ๔.๔ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรมิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

๕. สรุปบทเรียนและประเมินผลตนเองหลังเรียน

คำชี้แจงการเรียนรู้

๑. การดำเนินการเรียนรู้

ดำเนินการเรียนรู้ดังนี้

๑) ศึกษาแนวการศึกษา

๒) ศึกษาตามประเด็นเนื้อหาสาระ

๓) ทำกิจกรรมการเรียนรู้ตามที่กำหนด

๒. การทำกิจกรรม e-learning

ให้ผู้เรียนทำกิจกรรม e-Learning ในประเด็นต่างๆ ในแต่ละสัปดาห์ดังนี้

สัปดาห์ที่ ๑ ปฐมนิเทศวิชา/ประเมินผลตนเองก่อนเรียน	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๒๕ นาที
สัปดาห์ที่ ๒ บทที่ ๑ ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๒๐ นาที
สัปดาห์ที่ ๓ บทที่ ๒ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๔๐ นาที
สัปดาห์ที่ ๔ บทที่ ๓ ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๒๐ นาที
สัปดาห์ที่ ๕ บทที่ ๔ กรณีศึกษา	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๕๐ นาที
สัปดาห์ที่ ๖ สรุปบทเรียน/ประเมินผลตนเองหลังเรียน	สื่อวีดีทัศน์ เวลา ๒๕ นาที

๓. การประเมินผลการเรียนรู้

๑) การเข้าร่วมการเรียนรู้ทุกสัปดาห์

๒) การทำกิจกรรมในการเรียนรู้ทุกบท

๓) การประเมินผลจากการสอบวิชาได้คะแนนไม่ต่ำกว่าร้อยละ ๖๐

๔. คำแนะนำการเข้าใช้บทเรียนอิเล็กทรอนิกส์

ให้ผู้เรียนศึกษาการเรียนรู้ผ่านระบบอินเตอร์เน็ตโดยปฏิบัติตามคำแนะนำในคู่มือที่กำหนด

๕. เอกสาร/สื่อคัดสรรและแนะนำ

๕.๑ บทเรียน e-Learning ชุดวิชาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร

๕.๒ บทเรียน e-Learning ชุดวิชาการจัดกระบวนการเรียนรู้

๕.๓ บทเรียน e-Learning ชุดวิชาการบริหารจัดการผลิตบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ในงานส่งเสริมการเกษตร

รายการผลิตสื่อวีดีทัศน์

รายการที่	ประเด็น	เวลา (นาที)	วิทยากร
๑	ปฐมนิเทศวิชา	๑๐	
๒	ประเมินผลตนเองก่อนเรียน	๑๕	
๓	**บทที่ ๑ ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร** ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมาย ความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร	๒๐	สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา
	ตอนที่ ๑.๒ แนวทาง องค์ประกอบและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๑.๒.๑ แนวทางและองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร		๑. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท ๒. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง
๔	**บทที่ ๒ กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร** ตอนที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๒.๑.๑ การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เรื่องที่ ๒.๑.๒ การวางแผนและการออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร เรื่องที่ ๒.๑.๓ การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร		๑. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๒ จังหวัดราชบุรี ๒. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่

รายการที่	ประเด็น	เวลา (นาที)	วิทยากร
	เรื่องที่ ๒.๑.๔ การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร		
	ตอนที่ ๒.๒ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เรื่องที่ ๒.๒.๑ เทคนิคการสอนงาน (Coaching) เรื่องที่ ๒.๒.๒ เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring) เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการศึกษาดูงานให้ประสบความสำเร็จ เรื่องที่ ๒.๒.๔ เทคนิคการฝึกอบรม เรื่องที่ ๒.๒.๕ เทคนิคการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job)	๔๐	๑. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น ๒. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา
๕	**บทที่ ๓ ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร** ตอนที่ ๓.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่ เรื่องที่ ๓.๑.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อตนเอง เรื่องที่ ๓.๑.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่น เรื่องที่ ๓.๑.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร ตอนที่ ๓.๒ ผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร เรื่องที่ ๓.๒.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อเกษตรกรโดยตรง เรื่องที่ ๓.๒.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มองค์กรเกษตรกร และเครือข่าย	๒๐	๑. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๘ จังหวัดสุราษฎร์ธานี ๒. สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก
๖	**บทที่ ๔ กรณีศึกษา** เรื่องที่ ๔.๑ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ เรื่องที่ ๔.๒ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต	๕๐	กอง/สำนัก (ในส่วนกลาง)

รายการที่	ประเด็น	เวลา (นาที)	วิทยากร
	เรื่องที่ ๔.๓ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) เรื่องที่ ๔.๔ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรมิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก		
๗	**สรุปบทเรียน**	๑๐	
๘	**ประเมินผลตนเองหลังเรียน**	๑๕	
รวมเวลา		**๑๘๐**	

บทที่ ๑
ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๑. นายชูชีพ นาคสำฤทธิ์
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ จังหวัดชัยนาท

๒. นายชนินทร์ สุขสำราญ
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

๓. นางอภิญญา พรหมมีชัย
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา

๔. นางสาวสุภาวดี ภูมิมาลี
นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการ
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา

๕. นางวิภาพร สงวนดี
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๓ จังหวัดระยอง

บทที่ ๑
ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นเนื้อหาสาระที่ได้ศึกษาค้นคว้าเรียบเรียงหลักการวิชาการ และประสบการณ์เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตร มีรายละเอียด คือ

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมาย ความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ ๑.๒ แนวทาง องค์ประกอบและรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๒.๑ แนวทางและองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ตอนที่ ๑.๑ ความหมาย ความเป็นมา วัตถุประสงค์ ความสำคัญและประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๑.๑ ความหมาย และความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

การที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นต้องเข้าใจถึงความหมาย และความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นความรู้พื้นฐานในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร มีรายละเอียดดังนี้

๑. ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๑.๑ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ในด้านวิชาการนั้น มีนักการศึกษาให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (๒๕๔๖) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร การทำให้คนที่ทำงานมีคุณภาพ และประสิทธิภาพในการทำงานดีกว่าเดิม

ศุภชัย ยาวะประภาษ (๒๕๔๘) ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดประสบการณ์การเรียนรู้อย่างเป็นระบบในห้วงเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มโอกาสให้บุคลากรในองค์การมีสมรรถนะสูงขึ้น สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้เป็นผลดี อันเป็นผลต่อการเจริญเติบโตก้าวหน้าของบุคลากรและองค์การ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นการใช้การฝึกอบรม การพัฒนาองค์การและการพัฒนาอาชีพอย่างบูรณาการ เพื่อที่จะเพิ่มประสิทธิผลของ บุคคลกลุ่มงานและองค์การ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรจะช่วยพัฒนาสมรรถนะสำคัญที่จะทำให้บุคลากรในองค์การสามารถปฏิบัติงาน

ปัจจุบันและอนาคตได้ โดยผ่านกระบวนการเรียนรู้ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้า ช่วยทำให้กลุ่มงานในองค์การสามารถริเริ่มและจัดการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดการประสานกันระหว่าง ความต้องการขององค์การกับบุคลากร

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อดุลพันธ์ (๒๕๔๑) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้การศึกษาอบรมแก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้เพิ่มเติม สามารถปฏิบัติงานและปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม และงานได้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป **การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) หมายถึง** กระบวนการที่มุ่งจะเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นไปทางที่ดีขึ้นเพื่อให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั้นปฏิบัติงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

๑.๒ ความหมายของการส่งเสริมการเกษตร

การส่งเสริมการเกษตรมีหลายความหมาย ดังคำจำกัดความของหลายท่านดังนี้

ภรณี ต่างวิวัฒน์ และคณะ (๒๕๕๕) กล่าวว่า การส่งเสริมการเกษตร หมายถึง การนำความรู้ วิธีการและเทคนิคใหม่ๆ หรือเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการเกษตรไปแนะนำเผยแพร่ให้แก่ประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกษตรกร แล้วติดตามให้คำแนะนำช่วยเหลือในการปฏิบัติจนประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย

ชัยชาญ วงศ์สามัญ (๒๕๔๘) กล่าวว่า การส่งเสริมการเกษตรมีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาประชาชนในชนบท โดยเฉพาะเกษตรกรให้มีความสามารถในการทำการเกษตรให้ก้าวหน้า และมีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลดีต่อความเป็นอยู่ในครอบครัว โดยการนำเทคโนโลยีการเกษตรไปแนะนำเผยแพร่ให้แก่เกษตรกร แล้วติดตามให้คำแนะนำช่วยเหลือจนบรรลุผลสำเร็จตามความประสงค์ ซึ่งมีปรัชญาในการปฏิบัติ คือ เริ่มงานจากสภาวการณ์จริงในท้องถิ่น มีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลเป้าหมาย ช่วยให้เขาช่วยตัวเองได้ เผยแพร่ความรู้ที่เป็นประโยชน์และเหมาะสมตรงกับความสนใจและความต้องการ เข้าใจ และรู้จักใช้ประโยชน์ของสังคมในชนบทโดยมีขอบเขตของการปฏิบัติงาน หรือถือว่าเป็นการให้การศึกษานอกระบบโรงเรียน ซึ่งบุคคลเป้าหมายการเรียนรู้จากเจ้าหน้าที่ส่งเสริมโดยตรง หรือทางอื่น โดยการทดลองและปฏิบัติจริง

พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์ (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การส่งเสริมการเกษตร หมายถึงกระบวนการพัฒนาความรู้ของเกษตรกรจากการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมผสมผสานกับภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อมุ่งพัฒนาผลผลิตที่เหมาะสมกับการใช้ทรัพยากรธรรมชาติก่อให้เกิดการพัฒนารายได้เศรษฐกิจทำให้ชีวิตครอบครัวเกษตรกร (Farmer Family) อยู่พอดี กินพอดี และมีความสุข อันเป็นผลต่อการพัฒนาชุมชนชนบท (Rural Community Development) ให้มีความมั่นคงและมั่งคั่งในที่สุด

การส่งเสริมการเกษตรมีหลายความหมายแต่โดยรวม หมายถึง การพัฒนาเกษตรกรให้มีรายได้เพิ่มขึ้น ส่งผลต่อความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยการนำความรู้ เทคโนโลยี ไปถ่ายทอดให้เกษตรกรได้ปฏิบัติ

ดังนั้น **การพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร** หมายถึง กระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นกลไกหลัก ในการสนับสนุนและช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรมีองค์ความรู้ที่จำเป็น เรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มผลผลิต เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทยให้ดีขึ้น

๒. ความเป็นมาของการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตร

กรมส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์กรที่มีขนาดใหญ่ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องมุ่งเน้นโดยยึดหลักการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทภารกิจ/สายงาน/ตำแหน่ง สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศและยุทธศาสตร์การพัฒนาข้าราชการพลเรือนที่มุ่งเน้นให้ข้าราชการพลเรือนต้องมีสมรรถนะในการปฏิบัติราชการอย่างมืออาชีพ เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน

ในปี ๒๕๕๕ - ๒๕๕๘ กรมส่งเสริมการเกษตรมีนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีบทบาทและตัวตนที่ชัดเจนในการเป็นนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ คือเป็น Smart Extension Officer สามารถเป็นผู้จัดการการเกษตรในพื้นที่ มีการเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงานให้สามารถรองรับภารกิจต่างๆ มีสมรรถนะสมบูรณ์เป็น Smart Officer เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของเกษตรกรและหน่วยงานภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์กรมส่งเสริมการเกษตร พ.ศ. ๒๕๕๖ - ๒๕๕๙ ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาศักยภาพการส่งเสริมการเกษตร มีจุดมุ่งหมายเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรในภาพรวม สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ ยกระดับการให้บริการ และเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานส่งเสริมการเกษตรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ตั้งแต่ปี ๒๕๕๗ บุคลากรกรมส่งเสริมการเกษตร มีแนวโน้มการเกษียณอายุราชการเพิ่มขึ้น กรมส่งเสริมการเกษตรมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน ต่อมาในปี ๒๕๕๙ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนรุ่นใหม่ให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่การเปลี่ยนแปลงจากคนวัยใกล้เกษียณ และในปี ๒๕๖๐ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ปรับแนวทางการพัฒนาคนรุ่นใหม่ โดยการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรไปพร้อมๆกัน โดยมุ่งหวังที่จะพัฒนาทักษะในการสอนงานที่ดี ทำให้ผู้ถูกสอนงานตระหนักถึงความรับผิดชอบและการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีศักยภาพโดยไม่ต้องรอคำสั่งเพียงอย่างเดียว มุ่งสู่การเป็น Smart Extension Officer

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงวิธีการทำงาน ความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรให้เป็นกลไกหลัก ในการสนับสนุนและช่วยเหลือเกษตรกร เพื่อให้เกษตรกรมีองค์ความรู้ที่จำเป็น เรียนรู้ที่จะใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุน และเพิ่มผลผลิต เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรไทย โดยกรมส่งเสริมการเกษตรดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ สมรรถนะเพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มุ่งสู่การเป็น Smart Extension Officer

เรื่องที่ ๑.๑.๒ วัตถุประสงค์ ความสำคัญ และประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องคำนึงถึงเพราะความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจขององค์กรจะเป็นผลโดยตรงมาจากการปฏิบัติงานโดยบุคลากรขององค์กรนั้น การพัฒนาบุคคลากรมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ ความชำนาญตลอดจนทัศนคติที่ถูกต้องในลักษณะที่ดีขึ้นกว่าเดิม เป็นกระบวนการที่ควรจะได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

๑. วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร

หลักการสำคัญในพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน มีวัตถุประสงค์ซึ่งสามารถแบ่งการพิจารณาได้เป็นลักษณะต่างๆ ได้ ๓ ลักษณะ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์โดยทั่วไป

- เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากร
- เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ
- เพื่อสร้างกำลังใจ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากร
- เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- เพื่อบำรุงรักษาบุคลากรและสามารถทดแทนการขาดแคลนบุคลากรได้
- เพื่อใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและคุ้มค่า

๑.๒ วัตถุประสงค์ขององค์กร

- เพื่อเสริมสร้างขวัญทัศนคติและความสนใจในการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อสอนวิธีการทำงานที่ถูกต้อง เหมาะสมหรือดีที่สุดแก่พนักงาน
- เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของพนักงานขององค์กรให้ได้รับผลผลิตสูงสุด
- เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ อันอาจจะเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้สามารถรู้ถึงระบบและวิธีการทำงานที่ถูกต้อง และรู้จักใช้เครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อฝึกฝนบุคคลเตรียมไว้ เพื่อความเจริญก้าวหน้าของงาน และการเพิ่มขยายองค์กรหรือตั้งหน่วยงานใหม่ในอนาคต

๑.๓ วัตถุประสงค์ของบุคลากร

- เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานของตน ทำให้มีโอกาสได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นไปได้ ทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- เพื่อพัฒนาทัศนคติและบุคลิกภาพให้ถูกต้องดีงามและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- เพื่อพัฒนาทักษะหรือฝีมือในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อฝึกฝนความสามารถในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
- เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน
- เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานของตนให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น
- เพื่อให้เข้าใจนโยบายและเป้าหมายขององค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ได้ดียิ่งขึ้น จะได้สามารถปฏิบัติตนและทำงานได้อย่างถูกต้อง
- เพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน

๒. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

มนุษย์เราได้รับการพัฒนาในด้านการศึกษา การเรียนรู้นับตั้งแต่ขั้นปฐมวัยไปจนถึงขั้นสูงสุดที่เรียกว่าสำเร็จการศึกษา ซึ่งแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล กระบวนการนี้ในการพัฒนาบุคคลถือว่าเป็นการฝึกอบรมก่อน เข้าปฏิบัติงาน (Pre Service Training) และเมื่อบุคคลนั้นได้เข้าปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้วก็ยัง ต้องเข้าสู่กระบวนการพัฒนาเพื่อให้มีความรู้ความสามารถให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงานอีกด้วย หรือที่เรียกว่าการฝึกอบรม เมื่อเข้าปฏิบัติงานแล้ว (In-service Training) หลาย ๆ องค์กรจัดทำเป็นนโยบายแผนงานเรื่องการพัฒนาบุคคลไว้อย่างชัดเจน เช่น กำหนดโครงการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา โดยมีการกำหนดงบประมาณรองรับไว้เพื่อดำเนินการ และบางองค์กรอาจมีข้อจำกัด ด้านงบประมาณ แต่มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลก็ยังต้องคิดหาวิธีการพัฒนาที่ไม่ต้องใช้งบประมาณ การพัฒนาบุคคลจึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพขององค์กร หากองค์กรใดมองข้ามการพัฒนาในส่วนนี้ไปย่อมต้องประสบปัญหาทางการบริหารอย่างแน่นอน

ในปัจจุบันเป็น ยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เช่น ด้านวิทยาการ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้เกิดเป็นแรงผลักดันให้องค์กรต้องมีการเคลื่อนไหวตัวเองเพื่อให้สามารถอยู่รอดหรือตอบสนองความต้องการของสังคมได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคนขององค์กรจึงเป็นประเด็นที่ได้รับการหยิบยกมาให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีการทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์กรเดิมที่เป็นอยู่อาจถูกปรับเปลี่ยนให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” (Learning Organization) ซึ่งเป็นองค์กรสมัยใหม่ที่เป็นสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) เพราะความรู้จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการ วิธีการ หรือการปฏิบัติใด ๆ ที่จะนำไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของงาน

บุคคลในองค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม เมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดเสื่อมสมรรถภาพเปรียบได้เสมือนเครื่องจักร เมื่อใช้ไปนาน ๆ ก็จะหย่อนสมรรถภาพ เช่น ทำงานช้าลง สิ้นเปลือง หรือชำรุดการทำงานของคนก็เหมือนกัน เมื่อทำไประยะหนึ่งก็มักจะเกิดความเบื่อหน่ายอันเป็นเหตุให้ทำงานไม่ได้ผลดีเท่าที่ควร ทั้งนี้เพราะขาดการปรับปรุงหรือการพัฒนาในการทำงาน คนที่ตั้งใจทำงานดีนั้นจะเป็นอยู่ระยะแรก ๆ แต่เมื่อนานไปความรู้ความสามารถที่มีอยู่เดิมก็ไม่เพียงพอ เพราะวิทยาการก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ คนทำงานก็มีสภาพเป็นเช่นนี้ คนที่ขาดการพัฒนาตนเอง หรือขาดการสนับสนุนให้ได้รับพัฒนาจากองค์กร คนทำงานนั้นก็มีสภาพเหมือนเป็นไม้ผุ (Deadwood) แม้ว่าผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้ผ่านการคัดเลือก สอบคัดเลือก โดยมีคุณสมบัติตามกำหนด ตามเกณฑ์ที่หน่วยงานต้องการแล้วก็ตาม แต่ก็ไม่ได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดว่าจะได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีความเข้าใจในงานที่ปฏิบัติอย่างถ่องแท้ เหมาะสมแก่ทุกตำแหน่งหน้าที่เสมอไปเพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนซึ่งเหมาะสมอยู่สมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความสามารถ หรือไม่เหมาะสมในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงราชการก็ไม่สามารถหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ ยิ่งในปัจจุบันการเร่งรัดพัฒนาประเทศตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติซึ่งรัฐบาลจะเปลี่ยนแปลง แก้ไข ปรับปรุง และสร้างสิ่งต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้ประเทศชาติ เจริญรุ่งเรือง ประชาชนจะได้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ย่อมจะหลีกเลี่ยงการนำเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ หรือแนวทางการแก้ปัญหาเศรษฐกิจและสังคมมาใช้เพื่อแก้ไขเปลี่ยนแปลง

และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วกัน และในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะเห็นว่าข้าราชการย่อมเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งในการเป็นผู้ปฏิบัติ เป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นเรื่องจำเป็นที่จะต้องพัฒนาให้ทันต่อเหตุการณ์เหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา

ด้วยเหตุดังกล่าว การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานทั้งที่เป็นของรัฐและเอกชนทั่วไป ที่ต้องการให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงในการทำงานจะต้องพัฒนาให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

แนวคิดพื้นฐานของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลดังกล่าว เป็นไปตามปรัชญาของการพัฒนาบุคคลที่สำคัญคือ

๑) บุคคลทุกคนมีศักยภาพของตนเองที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ถ้าหากมีแรงจูงใจที่ดีพอ

๒) การพัฒนาศักยภาพของบุคคล ควรดำเนินการโดยยึดหลักสมรรถนะ

๓) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลจะต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นระบบ ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก สู่ระบบการพัฒนาขององค์กร

๔) วิธีการในการพัฒนาบุคคลมีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะของบุคคลและภารกิจขององค์กร

๕) จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคคลเป็นระยะๆเพื่อพัฒนาบุคคลบางกลุ่มให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีความรู้และความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งใหม่ที่ต้องใช้ความสามารถสูงขึ้น

๖) ระบบข้อมูลบุคคลขององค์กรจะต้องครบถ้วน ถูกต้องและทันสมัยสามารถตรวจสอบความก้าวหน้ารายบุคคลได้

๗) การพัฒนาบุคคลจะต้องทำทุกด้าน คือ สุขภาพอนามัย ความรู้ ความสามารถจิตใจและคุณธรรม ควบคู่กันไป

๘) องค์กรต้องคำนึงถึงความมั่นคงและความก้าวหน้าของบุคคลควบคู่ไปกับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าขาดบุคคลที่มีกำลังกาย กำลังใจและสติปัญญาที่ทุ่มเทให้กับองค์กร จึงไม่เกินเลยไปนักหากจะกล่าวว่า วัตถุประสงค์หลักของการพัฒนาบุคลากรไม่ว่าจะในภาคเอกชนหรือภาครัฐก็คือ การมุ่งให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามที่องค์กรต้องการ

๓. ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

การที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลเพื่อให้เป็นไปในทางที่ต้องการได้นั้น จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆประกอบด้วย

๑) การพัฒนาให้มีความรู้ (Knowledge) เรียนรู้ทำความเข้าใจแล้วจึงนำแนวคิดมาประยุกต์ใช้การเรียนรู้ จึงไม่ใช่เพียงการรับรู้ที่จำๆมาโดยไม่เข้าใจ

๒) การพัฒนาให้มีความเข้าใจ (Understanding) ต้องทำความเข้าใจข้อมูลต่างๆ ทบทวนวิเคราะห์ให้เห็นจุดต่างๆเพื่อตอบตัวเองให้ได้ แล้วจึงเชื่อในแนวคิดนั้นๆ พร้อมจะนำไปปฏิบัติได้เสมอ

๓) การพัฒนาให้มีทักษะความชำนาญ (Skill) เมื่อเรียนรู้และเข้าใจในข้อมูลแล้วต้องมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประสบการณ์ด้วยตัวเอง ฝึกฝนและปฏิบัติบ่อยๆจนเกิดความชำนาญ เพิ่มพูนสติปัญญาและมีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น

๔) การพัฒนาให้มีทัศนคติที่ดี (Attitude) มีความคิดเชิงสร้างสรรค์คนเราอาจมีความคิดทัศนคติที่เหมือนหรือต่างกันได้ การเปลี่ยนทัศนคติเป็นสิ่งที่ยาก หากองค์กรใดต้องการประสบความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพองค์กร ก็จำเป็นจะต้องปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรด้วยการหาเทคนิคหรือแนวทางใหม่ๆ จัดการความแตกต่างทางความคิดและสร้างวัฒนธรรมหรือมาตรฐานใหม่เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติของคนในองค์กรให้ไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

การพัฒนาบุคลากรด้านความรู้นั้นควรให้ความรู้เกี่ยวกับนโยบายขององค์การหรือนโยบายของรัฐในกรณีที่เป็นราชการ ความรู้ด้านวิชาชีพ ความรู้เสริมที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและความรู้ใหม่ๆ ที่จะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นสามารถปรับตัวให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาการส่วนในด้านทักษะหรือความชำนาญงานหากเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ได้ฝึกปฏิบัติงานให้เกิดทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นจะทำให้บุคคลเหล่านั้นสามารถทำงานได้ดีตามมาตรฐาน เป้าหมายหรือตามความคาดหวังของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทำงานได้อย่างคล่องแคล่วรวดเร็วขึ้นกว่าเดิม ทำงานได้อย่างมีคุณภาพที่ดีขึ้นสำหรับการพัฒนาทางด้านทักษะนี้จะมีทั้งทักษะทางการปฏิบัติ ทักษะทางมนุษยสัมพันธ์ และทักษะทางการคิด ส่วนในด้านทัศนคตินั้น บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาให้เกิดทัศนคติที่ดีและถูกต้องในการทำงาน เช่นการพัฒนาจิตสำนึกและความเข้าใจในการทำงานเพื่อสาธารณะ การทำงานเป็นทีมและมีความสามัคคี (Team Work) เสริมสร้างความรู้สึกนึกคิดที่ถูกต้องในการทำงาน (Work Attitude) สร้างเสริมจิตสำนึกที่ถูกต้องในการให้บริการแก่ประชาชน (Sense of Service) และทัศนคติในการพัฒนาตนเอง (Self-Development) ให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมต่อตำแหน่งหน้าที่ และตื่นตัวตลอดเวลาในการเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งพัฒนาทางด้านจิตใจควบคู่กันไปด้วย ปัจจุบัน องค์กรต่างๆ มุ่งพัฒนาสู่การเป็นองค์กรที่เรียนรู้ (Learning Organization) องค์กรยิ่งมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร เนื่องจากความสามารถในการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์การหนึ่งๆ เป็นเงื่อนไขแห่งความสำเร็จขององค์การนั้น และเป็นวิธีการที่ทำให้องค์การมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) หรือมีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงกว่าองค์กรอื่นๆยิ่งกว่านั้น

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นสำหรับการบริหารที่จะส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานเป็นผลให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงในองค์กรต่างๆ ดังนี้

๑) ทำให้มีนวัตกรรม (Innovation) ต่างๆ เข้ามาใช้ในองค์กรอันจะเป็นตัวกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีการปรับเปลี่ยนรวดเร็วและรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกขณะ

๒) ก่อให้เกิดการเผยแพร่นวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นที่เข้าใจและยอมรับไปปฏิบัติในวงกว้างขององค์กร

๓) กระตุ้นบุคลากรให้เติมความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งในระดับนโยบาย กลยุทธ์ในการดำเนินงานโครงสร้างการจัดองค์กร ระบบการทำงาน การสร้างนวัตกรรม การเผยแพร่นวัตกรรม และการสร้างความพร้อมในการใช้นวัตกรรมเป็นกุญแจสำคัญของการเพิ่มคุณค่าให้แก่บุคคลกรในองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคแห่งสังคมฐานความรู้ (Knowledge Based Society) ยุคที่องค์กรต้องการบริหารจัดการความรู้

(Knowledge Management) การเพิ่มคุณค่าและใช้คุณค่าที่มีอยู่ และเพิ่มขึ้นของบุคลากรให้เป็นประโยชน์ต่อการเติบโตขององค์การเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งยวดต่อความสำเร็จขององค์กร การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

๔. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีประโยชน์ที่จะเกิดได้ แบ่งเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๔.๑ ประโยชน์ต่อพนักงาน

- เป็นการเพิ่มคุณค่าแก่ตนเอง
- ช่วยลดและป้องกันอุบัติเหตุหรือการทำงานที่ผิดพลาด
- ช่วยเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและความสามารถให้สูงขึ้น
- ทำให้มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

๔.๒ ประโยชน์ต่อผู้บริหาร

- ช่วยลดปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของพนักงาน
- ช่วยลดภาวะในการปกครอง ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานของบุคลากร
- ช่วยประหยัดเวลาในการสอนงานแก่พนักงาน
- ทำให้มีเวลาในการบริหารงานตามบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ

๔.๓ ประโยชน์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

- ทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น
- ช่วยกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
- ทำให้เกิดการประหยัดและลดการสิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน (วัสดุ/อุปกรณ์/เวลา)
- ช่วยแบ่งเบาหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการตอบคำถาม/แนะนำ/สอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
- ช่วยให้บุคลากรมีโอกาสได้รับรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นที่หน่วยงานของภาครัฐ และเอกชนต้องปฏิบัติ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด มีความพร้อม ด้านสมรรถนะ ความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานในการทำงาน ส่งผลให้หน่วยงานและองค์กรเกิดพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ตอนที่ ๑.๒ แนวทาง องค์ประกอบ และรูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๑.๒.๑ แนวทางและองค์ประกอบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาบุคลากรนับเป็นสิ่งจำเป็นในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการดำเนินงานขององค์กรจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน จากสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเป็นนโยบาย

ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรได้

๑. แนวทางหลักในการพัฒนาบุคลากร

ศุภชัย ยาวะประภาษ (๒๕๔๘ : ๑๘๒) การพัฒนาบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินงาน ๓ แนวทาง คือ

๑.๑ การให้การศึกษาเรียนรู้ เป็นการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติการเพิ่มเติมความรู้ การใช้วิจารณญาณ ความเข้าใจและปัญญา การให้การศึกษามักทำผ่านการศึกษาในสถาบันการศึกษาต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรการให้การศึกษาอาจทำโดยการให้ทุน โดยอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาต่อในหลักสูตร ระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การให้การศึกษาจึงเป็นการลงทุนที่สำคัญทั้งต่อองค์กรและบุคลากร โดยจุดมุ่งหมายเป็นการเตรียมตัวบุคลากรให้มีความรู้พื้นฐาน พร้อมสำหรับการทำงานตามความต้องการขององค์กรในอนาคต

๑.๒ การฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่งซึ่งมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติและหัวหน้างาน และเป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และเสริมสร้างทักษะ ความชำนาญ โดยมีวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งในการยกมาตรฐานการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น อันจะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็มุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และหรือทัศนคติในการปฏิบัติงานของบุคลากรด้วย โดยจุดมุ่งหมายจะเน้นที่งานของบุคลากรในขณะนั้นที่จะต้องเรียนรู้ และมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการยกระดับความสามารถในการทำงาน เพื่อมุ่งให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้นๆ ได้หรือทำงานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ หรืองานที่มีความยากมากขึ้น

๑.๓ การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อเพิ่มและขยายโลกทัศน์สำหรับการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติตนทั้งในงานและสังคมส่วนร่วมให้แก่บุคลากร ซึ่งรวมถึงการมอบหมายงานพิเศษ การสอนงาน การให้คำปรึกษาแนะนำ การเป็นพี่เลี้ยง การสับเปลี่ยนหมุนเวียนหน้าที่การปฏิบัติงาน การจัดทัศนศึกษา ศึกษาดูงาน และมอบหมายให้ประชุมแทน หรือให้เข้าร่วมกิจกรรมสังคมต่างๆ ฯลฯ โดยจุดมุ่งหมายจะเน้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กรที่เจริญเติบโตมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนามีความเกี่ยวข้องกับการจัดโปรแกรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์แก่บุคลากรขององค์กร เพื่อให้มีความพร้อมที่จะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร

๒. ลักษณะของการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

๒.๑ มีคุณค่าต่อบุคลากร การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อการปฏิบัติงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทั้งนี้เพราะเมื่อมีการให้การพัฒนาและฝึกอบรมกับบุคลากรแล้ว ตามแนวคิดถือว่าจะทำให้บุคลากรเป็นบุคลากรที่มีบุคลากรที่มีคุณภาพมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น ซึ่งทำให้เกิดคุณค่าต่อตัวบุคลากรและองค์กร

๒.๒ กระทำอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาบุคลากรต้องมีการจัดกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพราะถ้าองค์กรมีการพัฒนาบุคลากรเป็นประจำเท่ากับทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ จดจำ มีทักษะ และสร้างความชำนาญในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น

๒.๓ ทุกฝ่ายต้องยอมรับ การพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายในองค์กรจะต้องให้ความร่วมมือ สนับสนุน ยอมรับและคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรเป็นหลักโดยเฉพาะผู้เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น ผู้บริหารในระดับต่างๆ ต้องให้การส่งเสริมและสนับสนุนทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นงบประมาณ ทรัพยากร และอื่นๆ หรือผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมต้องให้คามร่วมมือยอมรับและปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

๒.๔ มีความเหมาะสมทั้งระยะเวลา ช่วงเวลาและค่าใช้จ่าย การพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงเรื่องงบประมาณหรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นว่าคุ้มค่าหรือไม่ รวมทั้งจะต้องพิจารณาถึงระยะเวลาและช่วงเวลาที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรในองค์กรว่ามีความเหมาะสมหรือไม่กระทบกับการปฏิบัติงานในองค์การมากน้อยเพียงใด ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรควรกระทำในช่วงเวลาและระยะเวลาที่เหมาะสม และคุ้มกับงบประมาณที่เกิดขึ้นด้วย

๒.๕ มีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรต้องมีการประเมินผลและติดตาม เพื่อทราบผลการพัฒนาว่าประสบความสำเร็จหรือไม่ มีสิ่งที่ควรพัฒนา ปรับปรุงและแก้ไข โดยแนวคิดสำหรับการพัฒนาบุคลากรจะต้องมีการติดตามและประเมินผลบ่อยๆ เพื่อที่จะได้รับทราบผลของกิจกรรม แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขการจัดทำกิจกรรมในครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

๒.๖ มีการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม การพัฒนาบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาจะต้องมีการเรียนรู้เกิดขึ้น ซึ่งอาจเป็นการเรียนรู้ในงานที่กำลังปฏิบัติอยู่ให้เกิดความเข้าใจมากยิ่งขึ้น หรืออาจจะเป็นการเรียนรู้ในเรื่องอื่นๆ ที่เป็นสิ่งจำเป็นหรือเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในปัจจุบันหรืออนาคต ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคลากรเองและองค์กร นอกจากนี้กิจกรรมในการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรควรเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวของทุกฝ่าย ได้เข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ด้วย ตามหลักของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม (Management by Participation : MBP)

๓. องค์ประกอบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนา ดังนี้

๓.๑ นโยบายองค์กร (Policy) เป็นสิ่งที่กำหนดให้บุคลากรในองค์กรถือปฏิบัติและดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมาย ซึ่งทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จด้วยดี นอกจากนี้ทัศนคติของผู้บริหารขององค์กรมีส่วนสำคัญในการส่งเสริม สนับสนุนและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างราบรื่น โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับงบประมาณ ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ รวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ

๓.๒ ผู้ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากร เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ โดยผู้ดำเนินการด้านการพัฒนาบุคลากรมีบทบาทดังนี้

๓.๒.๑ ผู้ค้นหา (Program Seeker) มีบทบาทเป็นผู้ทำหน้าที่ในการค้นหาว่าควรมีการจัดโครงการหรือกิจกรรมการพัฒนาและฝึกอบรมให้กับบุคลากรในเรื่องใด มีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด

บุคลากรมีความต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะจัดโครงการหรือกิจกรรมในการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้กับบุคลากรได้อย่างถูกต้องและตรงกับความต้องการ

๓.๒.๒ ผู้วางแผน (Program Planner) มีบทบาทในการวางแผนการจัดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรมให้บุคลากรว่าจะจัดเมื่อไหร่ ที่ไหน กลุ่มเป้าหมายในการพัฒนาเป็นใคร ใช้วิธีการใด

๓.๒.๓ ผู้ดำเนินการ (Program Operator) เป็นผู้ดำเนินกิจกรรมต่างๆ ตามที่ได้มีการวางแผนไว ดังนั้นผู้บริหารงานด้านการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องทำหน้าที่ดูแลให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๓.๒.๔ ผู้ประเมิน (Program Evaluator) ประเมินผลโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานในทุกกิจกรรมโดยเฉพาะความพึงพอใจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตร วิทยากร ระยะเวลา สถานที่ หรือกิจกรรมอื่นๆ ที่มีเพื่อที่จะได้นำผลจากการประเมินด้านต่างๆ ไปใช้สำหรับปรับปรุงแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

๓.๒.๕ ผู้ให้บริการ (Program Facilitator) บริการและอำนวยความสะดวกให้กับผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมในแต่ละโครงการหรือกิจกรรม ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารหรือวิทยากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องอำนวยความสะดวดและให้บริการกับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรม ให้เกิดความพึงพอใจและประทับใจในการให้บริการและการอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

๓.๒.๖ ผู้บริหาร (Program Administrator) มีหน้าที่ในการบริหารหน่วยงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามสายการควบคุมบังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ก็จะต้องทำหน้าที่ในการบริหาร จัดการ ควบคุม กำกับ และดูแลให้การดำเนินงานของหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ในการจัดการ (Management Functions) ของผู้บริหารทุกระดับในองค์การ

๓.๓ วิทยากร (Trainer) มีบทบาทสำคัญที่จะก่อให้เกิดการเรียนรู้หรือช่วยให้การจัดการพัฒนาและฝึกอบรมเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยวิทยากรมีหน้าที่สำคัญดังนี้

๓.๓.๑ จัดเตรียมหลักสูตรการฝึกอบรม กำหนดเป้าหมาย ปรัชญาของการฝึกอบรมและกำหนดรายละเอียดของเนื้อหาในการดำเนินการฝึกอบรม

๓.๓.๒ จัดเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรม ศึกษาหาข้อมูลเกี่ยวกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ในการเตรียมโปรแกรมการฝึกอบรมจะเป็นไปอย่างละเอียดและรอบคอบ รวมทั้งจัดเตรียมทีมงานให้มีความพร้อมในการที่จะเป็นวิทยากรฝึกอบรม

๓.๓.๓ จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็นจะต้องใช้ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการฝึกอบรม เช่น วีดีโอโปรเจคเตอร์ เครื่องฉายภาพทึบแสง แผ่นใสสี สไลด์ ฯลฯ

๓.๓.๔ ประสานงานในเรื่องการจัดเตรียมงาน เตรียมพร้อมทุกด้านที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการจัดฝึกอบรม เพื่อความสะดวกและราบรื่นในการดำเนินการตามโครงการ เช่น สถานที่ อาหาร ระบบไฟฟ้า แสง สี เสียง ฯลฯ

๓.๓.๕ ร่วมปรึกษาหารือทีมงาน เพื่อวางแผนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้สมาชิกผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ความเข้าใจ บรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

ที่ตั้งเอาไว้ซึ่งวิทยากรจะต้องดำเนินการ ดังนี้ สร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ ความคิด ประสบการณ์ ทำตัวเป็นต้นแบบ หรือแบบอย่างที่ดี เป็นสื่อกลางเชื่อมโยงและประสานความคิดเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการสื่อความหมายในการสร้างความเข้าใจ

๓.๔ ผู้รับการฝึกอบรม (Trainee) ควรพิจารณาและคำนึงว่า ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมีคุณสมบัติอย่างไร เช่น เพศ อายุ ตำแหน่งหน้าที่ในองค์กร ความรู้ความสามารถ เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้กำหนดวิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ให้เหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้ที่เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด

๓.๕ เนื้อหา/หลักสูตร (Content) ควรพิจารณาและคำนึงถึงเนื้อหาและหลักสูตรของโครงการในการพัฒนาและฝึกอบรมว่าสิ่งที่ได้รับไปนั้น จำเป็นและเหมาะสมกับคุณสมบัติ ตำแหน่งหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมหรือไม่ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงานได้จริงหรือไม่ ถ้าหลักสูตรและเนื้อหาที่ได้รับนั้นดี เหมาะสม มีประโยชน์ สามารถนำไปปฏิบัติได้ ก็จะทำให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกประการหนึ่งการที่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมจะได้รับความรู้และเกิดความเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมก็จะต้องเหมาะสมด้วย เช่น ถ้าต้องการเพียงแค่ให้รับรู้รับทราบก็อาจจะใช้วิธีการบรรยายได้ แต่ถ้าต้องการให้สามารถนำไปปฏิบัติได้ก็จะต้องให้มีการฝึกปฏิบัติด้วย เป็นต้น

๓.๖ งบประมาณ (Budgeting) การจัดทำโครงการพัฒนาและฝึกอบรมใด ๆ ก็ตาม ถ้าขาดงบประมาณและการสนับสนุนเรื่องค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการแล้ว จะเป็นปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงาน ถ้ามีการสนับสนุนในเรื่องงบประมาณเป็นอย่างดี ก็จะทำให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กร ประสบความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย เมื่อมีงบประมาณในการพัฒนาควรคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินการ ควรวิเคราะห์ถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเมื่อเปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรหรือผลที่จะได้รับว่า วิธีการที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ควรจะใช้วิธีการใดจึงจะคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพเพียงพอกับต้นทุนที่เกิดขึ้น

๓.๗ ระยะเวลา (Time) ควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องของระยะเวลา ช่วงเวลา ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม ทั้งนี้ การกำหนดวิธีการจะต้องคำนึงถึงกำหนดเวลา ช่วงเวลา และระยะเวลาให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการ และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมมากที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเกิดผลกระทบแก่ส่วนรวมขององค์การน้อยที่สุด

๓.๘ สถานที่ (Place) ควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องเกี่ยวกับสถานที่ที่จะใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น ความเหมาะสมของสถานที่นั้น ๆ กับเนื้อหา หลักสูตร ขนาดของห้อง ภายในอาคารหรือพื้นที่โล่งแจ้ง ในองค์การหรือไปยังสถานที่อื่น เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดวิธีการจะต้องพิจารณาถึงสถานที่ที่จะใช้ให้เหมาะสมกับหลักสูตร โครงการและผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด

๓.๙ สิ่งอำนวยความสะดวกๆ (Facilities) ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยในเรื่องเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น อุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับในการพัฒนาและฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้น การกำหนดวิธีการจะต้องพิจารณาถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับโครงการ หลักสูตร และผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมให้มากที่สุด

๓.๑๐ อุปกรณ์ (Equipment) การพัฒนาบุคลากรอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรม เช่น เอกสารประกอบ อุปกรณ์ที่ใช้ในการนำเสนอ อุปกรณ์ในการฝึกปฏิบัติ อุปกรณ์ในการทำกิจกรรม เป็นต้น ดังนั้น ถ้าอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมมีความพร้อมและความเหมาะสมแล้ว จะส่งเสริมให้การพัฒนาบุคลากรขององค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้เป็นอย่างดี

สำหรับแนวทางการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตรเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดของกรมส่งเสริมการเกษตร เนื่องจากบุคลากรเป็นผู้ผลักดันให้ภารกิจต่างๆ ของกรมส่งเสริมการเกษตรสำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติและพฤติกรรมตามเป้าหมายและยุทธศาสตร์ของกรมส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และมีทัศนคติที่ดีต่อกรมส่งเสริมการเกษตร จะทำให้กรมส่งเสริมการเกษตรเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สามารถรองรับและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตด้วย กรมส่งเสริมการเกษตร จึงได้กำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพสูงขึ้นโดยการไปเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในรูปแบบต่างๆ เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม สัมมนา หลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การเรียนรู้ทางไกลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การศึกษาวิจัยที่จะให้ความรู้ใหม่ๆ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเพื่อกระตุ้นและส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองตลอดเวลา

๒. ส่งเสริมให้แต่ละหน่วยงานมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจหลักของหน่วยงาน โดยเน้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในรูปแบบต่างๆ อาทิเช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากรโดยหัวหน้าหน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อช่วยพัฒนาขีดความสามารถ ความรอบรู้ในงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R๒R) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น ซึ่งมิได้จำกัดเฉพาะการจัดอบรมเท่านั้น เพื่อให้สามารถนำความรู้จากการปฏิบัติจริง จากการฝึกฝน และจากประสบการณ์ที่แอบแฝงอยู่ในตัวบุคคลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ เพื่อการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนางาน

เรื่องที่ ๑.๒.๒ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นการคิดค้นวิธีการหรือ การสร้างแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มองค์ความรู้ทักษะความสามารถให้กับมนุษย์ เพิ่มขีดความสามารถในการทำงานเชิงบูรณาการก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และองค์การเพื่อทำให้ประสิทธิผลขององค์การเพิ่มขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีความเชื่อมโยงกับกิจกรรมอื่นของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น กิจกรรม การให้รางวัล การออกแบบโครงสร้างการทำงาน โดยกิจกรรมของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นั้นประกอบไปด้วยกิจกรรมในด้านต่าง ๆ ทั้งกิจกรรมที่เน้นไปที่บุคคล เช่น กิจกรรมการฝึกอบรม กิจกรรมการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาของพนักงาน และกิจกรรมที่เน้นเชื่อมโยงกับองค์การ การพัฒนาอาชีพ และกิจกรรมการพัฒนาองค์การ ซึ่งการดำเนินการให้บุคคลได้รับประสบการณ์ และการเรียนรู้ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะนำเอามาปรับปรุงความสามารถในการทำงาน โดยการนำการพัฒนาสายงานอาชีพเป็นตัวเชื่อมเป้าหมายของบุคคลกับเป้าหมายขององค์การ การนำกิจกรรมที่มีการกำหนดและวางรูปแบบอย่างเป็นระบบเพื่อใช้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และปรับปรุงพฤติกรรมของพนักงานให้ดีขึ้น โดยมุ่งเน้นใน ๕ ส่วน คือ ๑) ด้านการฝึกอบรม (Training) ๒) ด้านการศึกษา (Education) ๓) ด้านการพัฒนาของพนักงาน (Development) ๔) ด้านการพัฒนาอาชีพ (Career development) และ ๕) ด้านการพัฒนาองค์การ (Organization development) **:** วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา ๑๒ (ฉบับพิเศษ) เดือนกุมภาพันธ์ ๒๕๖๐ Journal of Yala Rajabhat University ๑๒ (Special Issue) February ๒๐๑๗**:** หน้า ๑๗๓)

รูปแบบในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร แบ่งออกเป็น ๖ รูปแบบ สำนักงาน ก.พ. (๒๕๕๒)

รูปแบบที่ ๑ การเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room)

รูปแบบที่ ๒ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

รูปแบบที่ ๓ การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning)

รูปแบบที่ ๔ การลงมือปฏิบัติ (Hands-on Methods)

รูปแบบที่ ๕ การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

รูปแบบที่ ๖ การฝึกอบรมและการพัฒนารูปแบบอื่นๆ

โดยในแต่ละรูปแบบมีหลายวิธีการในการฝึกอบรมและพัฒนา โดยแต่ละรูปแบบและวิธีการมีรายละเอียดดังนี้

๑. การเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้ในห้องเรียนเป็นรูปแบบที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูลและให้คำแนะนำต่างๆ โดยอาศัยผู้บรรยาย/วิทยากรเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เข้ารับการอบรม โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการเรียนรู้ในห้องเรียนประกอบด้วยวิธีการบรรยาย (Lecture) และวิธีการอภิปราย (Discussion) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการฝึกอบรม พัฒนาบุคลากร โดยมีผู้ถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการอบรมที่เป็นกลุ่มใหญ่ โดยเน้นการสื่อสารแบบทางเดียว (One-way communication) ซึ่งอาจมีการใช้สื่อประกอบการบรรยาย เช่น สไลด์ แผ่นใส และรูปภาพ เป็นต้น

วิธีการบรรยาย สามารถทำได้หลายลักษณะดังนี้

- Standard Lecture มีผู้บรรยายหนึ่งท่าน บรรยายให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังและซึมซับข้อมูล
- Team Teaching มีผู้บรรยายตั้งแต่ ๒ ท่านขึ้นไป โดยบรรยายในหัวข้อที่แตกต่างกัน หรือบรรยายในหัวข้อเดียวกันแต่นำเสนอในมุมมองที่ต่างกัน โดยไม่มีการสนทนาระหว่างผู้บรรยาย
- Guest Speakers การบรรยายโดยผู้เชี่ยวชาญที่รับเชิญมาเป็นกรณีพิเศษ
- Panels มีผู้บรรยายตั้งแต่ ๒ ท่านขึ้นไป ซึ่งจะมีทั้งการให้ข้อมูลและถามคำถามผู้เข้ารับการอบรม

๑.๒ การอภิปราย (Discussion) เป็นวิธีการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือประสบการณ์ซึ่งกันและกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น ๒ วิธีการย่อยๆ คือ การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นวิธีการที่มุ่งเน้นการค้นหาข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นใดประเด็นหนึ่ง โดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นกลุ่มย่อยๆ ประมาณ ๔-๑๒ คน และให้สมาชิกในกลุ่มอภิปรายร่วมกันทำให้สามารถรวบรวมความคิดและประสบการณ์จากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งจะนำไปสู่การได้ข้อสรุปหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาและการแก้ปัญหา และการอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิประมาณ ๓-๕ คน ที่มุ่งเน้นการถ่ายทอดข้อมูลความคิดเห็น และข้อเท็จจริงในหลายๆ ด้าน โดยมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งผู้ทรงวุฒิแต่ละท่านจะอภิปรายประเด็นต่างๆ ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟัง และเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมซักถามปัญหาได้

๒. การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการแบ่งปันความรู้เป็นรูปแบบที่ใช้การส่งเสริม/จัดให้เกิดการสื่อสารกันระหว่างกลุ่มคน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดข้อมูลความรู้ การแสดงความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) ประกอบด้วยการประชุมอภิปราย (Forum) การประชุมสัมมนา (Seminar) การจัดการประชุม (Conference) การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of practice : CoP) การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) และการเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Networking) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ การประชุมอภิปราย (Forum) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการอภิปรายคณะผู้เชี่ยวชาญ ความสำคัญของการอภิปรายแบบนี้ คือ การเน้นให้ผู้ฟังมีส่วนร่วมในการอภิปราย ซึ่งมีจำนวนผู้อภิปรายไม่เกิน ๒-๓ คน รวมทั้งผู้ดำเนินการอภิปราย โดยผู้ดำเนินการอภิปรายจะนั่งอยู่ ณ ที่แห่งหนึ่งต่างหาก ไม่นั่งรวมกับคณะผู้อภิปราย และจะเชิญผู้อภิปรายพูดสลับกับผู้ฟังซักถามหรือแสดงความคิดเห็นต่างๆ โดยประเด็นในการพัฒนาที่ใช้วิธีการประชุมอภิปราย ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้สึกส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงานที่ต้องมีส่วนร่วม เพื่อลดความกังวล ความรู้สึกหดหู่ ความหงุดหงิด ไม่สบายใจที่เกิดจากการไม่เข้าใจ การปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ขององค์กร

๒.๒ การประชุมสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยใช้การประชุมเพื่ออภิปรายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ ในการทำงาน โดยมีการกำหนดประเด็นที่จะพิจารณา และมีผู้ดำเนินการอภิปราย (Moderator) ทำหน้าที่ดำเนินการประชุม เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น โดยมีประเด็นในการพัฒนาด้วยวิธีการประชุมสัมมนา ได้แก่ การพัฒนาความสามารถในการทำงาน/สมรรถนะ (Competency) และการแก้ปัญหา/การตัดสินใจ (Problem Solving & Decision Making) เป็นต้น

๒.๓ การจัดการประชุม (Conference) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดมาประชุมร่วมกันภายในห้องประชุมที่จัดเตรียมขึ้น โดยในการประชุมประธานในที่ประชุมจะเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความรู้ และทักษะในงานที่รับผิดชอบหรือในการบริหารจัดการ และได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องที่จัดประชุมอย่างเต็มที่ โดยอาจแบ่งผู้เข้าร่วมประชุมออกเป็นกลุ่มย่อย เพื่อให้แสดงความคิดเห็นภายในกลุ่มก่อน แล้วจึงออกมานำเสนอความคิดเห็นร่วมกันทั้งหมด และมีเลขานุการในที่ประชุมคอยจดบันทึกสรุปเรื่องราวออกเป็นประเด็นต่างๆ ที่สำคัญ

ในปัจจุบันการจัดประชุมได้พัฒนาเป็นการจัดประชุมทางไกล (Teleconference) ที่ทำให้ผู้เข้าประชุมที่อยู่อีกสถานที่หนึ่งซึ่งห่างไกลออกไป สามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยผ่านเทคโนโลยีการติดต่อสื่อสาร เช่น การให้คอมพิวเตอร์ วีดีทัศน์ที่ช่วยให้ผู้เข้าร่วมประชุมสามารถมองเห็นกันได้ ซึ่งในการจัดประชุมทางไกลนั้น ควรมีการจัดเตรียมหัวข้อการประชุม วัตถุประสงค์การประชุม เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และบุคคลที่จะเข้าร่วมประชุมโดยเฉพาะการกำหนดสถานที่ วัน เวลาที่จะจัดประชุมอย่างชัดเจน และหากเป็นการประชุมทางไกลระหว่างประเทศควรคำนึงถึงความแตกต่างในเรื่องเวลาของแต่ละประเทศด้วย

สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการประชุม ได้แก่ ผู้บริหารระดับต้น กลาง และสูง โดยประเด็นที่จัดการประชุม ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้งภายในหน่วยงาน การกำหนดกรอบนโยบายและแผนงานขององค์กร การนำเสนอความก้าวหน้าของงาน และการพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นต้น

๒.๔ การจัดชุมชนนักปฏิบัติ (Community of Practice : CoP) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการจัด/ส่งเสริมให้เกิดชุมชนที่มีการรวมตัวกันหรือเชื่อมโยงกันอย่างไม่เป็นทางการ โดยมีลักษณะดังนี้

- ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน
- มีความสนใจในเรื่องเดียวกัน ต้องการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากกันและกัน
- มีเป้าหมายร่วมกัน มีความมุ่งมั่นร่วมกันที่จะพัฒนาวิธีการทำงานได้ดีขึ้น
- วิธีปฏิบัติคล้ายกัน ใช้เครื่องมือ และภาษาเดียวกัน
- มีความเชื่อ และยึดถือคุณค่าเดียวกัน
- มีบทบาทในการสร้าง และใช้ความรู้
- มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากกันและกัน อาจจะพบกันด้วยตัวจริง หรือผ่านเทคโนโลยี
- มีช่องทางเพื่อการไหลเวียนขององค์ความรู้ ทำให้ความรู้เข้าไปถึงผู้ที่ต้องการได้ง่าย
- มีความร่วมมือช่วยเหลือ เพื่อพัฒนาและเรียนรู้จากสมาชิกด้วยกันเอง
- มีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ทำให้เพิ่มพูนความรู้ที่ลึกซึ้งขึ้นเรื่อยๆ

ชุมชนนักปฏิบัติอาจเป็นคนกลุ่มเล็กๆ ซึ่งทำงานด้วยกันมาระยะหนึ่ง มีเป้าหมายร่วมกันและต้องการที่จะแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์จากการทำงาน กลุ่มดังกล่าวมักจะไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยองค์การ เป็นกลุ่มที่เกิดจากความต้องการทางสังคม และความพยายามที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกลุ่มที่ไม่มีอำนาจ ไม่มีการกำหนดไว้ในแผนภูมิโครงสร้างองค์กร ในหนึ่งองค์กรอาจจะมีชุมชนนักปฏิบัติจำนวนมาก และคนๆ หนึ่งอาจเป็นสมาชิกในหลายชุมชน ซึ่งเกิดจากความใกล้ชิด ความพอใจ และพื้นฐานที่ใกล้เคียงกัน ลักษณะที่ไม่เป็นทางการจะเอื้อต่อการเรียนรู้ และการสร้างความรู้ใหม่ๆ มากกว่าโครงสร้างที่เป็นทางการ คำว่า ปฏิบัติ หรือ Practice ใน CoP การเรียนรู้ซึ่งได้รับจากการทำงาน เป็นหลัก เป็นแง่มุมเชิงปฏิบัติ ปัญหาประจำวัน เครื่องมือใหม่ๆ พัฒนาการในเรื่องงาน วิธีการทำงานที่ได้ผล และไม่ได้ผล การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทำให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนความรู้ฝังลึก สร้างความรู้ และความเข้าใจได้มากกว่าการเรียนรู้ จากหนังสือ หรือการฝึกอบรมตามปกติ

๒.๕ การจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงได้รับฟังข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ และร่วมกันปรึกษา อภิปรายและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ พร้อมไปกับการร่วมรับประทานอาหารกลางวันหรืออาหารเย็น โดยอาจจัดขึ้นเดือนละ ๒-๓ ชั่วโมง สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่จะเข้าร่วมการจัดประชุมแบบไม่เป็นทางการ (Luncheon, Dinner) คือ ผู้บริหารระดับสูง โดยมีประเด็นในการประชุม ได้แก่ การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Administration) การศึกษาเกี่ยวกับนโยบายภาครัฐ (Government - Policy) การจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) การพัฒนาด้านภาวะผู้นำ (Leadership) การพัฒนาเพื่อเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Change Management) และการพัฒนาด้านการสร้างเครือข่าย (networking) เป็นต้น

๒.๖ การเป็นเครือข่ายกับหน่วยงานอื่น (Networking) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการสนับสนุนให้เกิดการเข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายกับหน่วยงานอื่นๆ เนื่องจาก “เครือข่าย” เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าในการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารระหว่างกันของบุคคล/องค์กรที่มีวัตถุประสงค์คล้ายคลึงกัน หรือเกี่ยวข้องกันให้ได้ประโยชน์สูงสุด ประกอบด้วยความมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดแนวคิด วิธีการทำงาน และระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิก และกิจกรรมของเครือข่าย ซึ่งพอจะรวบรวมได้ดังนี้

- เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ เครื่องมือ และสื่อ ผ่านการประชุมการทดลองปฏิบัติการ การฝึกอบรม ซึ่งการแบ่งปันทักษะและประสบการณ์ให้แก่กันจะเป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์กร

- เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์กรและมีภูมิหลังต่างกันเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกันเพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

- เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์กรที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจ ทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน

๓. การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology-based Learning)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้ได้หลายช่องทางเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนา ดังนี้

- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถกำหนดได้ด้วยตนเองว่าจะเข้ารับการฝึกอบรมเมื่อไรและที่ไหน
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกเรียนรู้ในหัวข้อต่างๆ ได้ตามความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนา
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเลือกรูปแบบของสื่อที่ต้องการใช้ในการเรียนรู้ได้
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถลงทะเบียนเข้ารับการฝึกอบรม การทดสอบความรู้ และการบันทึกประวัติการฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งจะช่วยลดการใช้กระดาษ และช่วยลดเวลาในการบริหารจัดการ
- ผู้เข้ารับการฝึกอบรมไม่จำเป็นต้องเดินทางเข้ามาฝึกอบรมที่ส่วนกลาง

ทั้งนี้รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยีในปัจจุบันได้พัฒนาจากการสื่อสารทางเดียวมาเป็นการสื่อสารสองทาง คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถฝึกปฏิบัติ ให้/รับข้อมูลป้อนกลับ และสามารถเรียนรู้ไปพร้อมๆ กับการสื่อสาร ซักถาม หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมท่านอื่นๆ ได้ ซึ่งสามารถสื่อสารได้ใน ๒ ลักษณะ ได้แก่

- Synchronous Communication คือ ลักษณะการสื่อสารที่ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลายๆ คนสามารถสื่อสารตอบโต้กันได้ในเวลาเดียวกัน (Real Time) เสมือนพบหน้ากันโดยตรงในการเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room) โดยใช้เทคโนโลยี เช่น video teleconference และ live online courses (virtual classrooms) เป็นต้น
- Asynchronous Communication คือ ลักษณะการสื่อสารที่ผู้สอน ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการฝึกอบรมสื่อสารโต้ตอบกันแบบต่างเวลา (Non-Real Time) แต่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูลหรือสื่อสารกันโดยผ่าน E-mail การแลกเปลี่ยนข้อความผ่านทางกระดานข่าวอิเล็กทรอนิกส์ การฝึกฝนปฏิบัติด้วยตนเองผ่านเว็บไซต์ หรือซีดี-รอม เป็นต้น

โดยการฝึกอบรม/พัฒนารูปแบบการเรียนรู้โดยผ่านเทคโนโลยี ประกอบด้วยวิธีการเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) และวิธีการเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการใช้เทคโนโลยีเครือข่ายเพื่อการออกแบบบทเรียน รูปแบบการเรียน การสร้างสื่อ และขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ ซึ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้โดยอาศัยอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต เว็บไซต์ และซีดี-รอม ที่จะนำเสนอเนื้อหาในลักษณะที่หลากหลาย เช่น เป็นตัวหนังสือ (Text) วีดิโอ (Video) รูปภาพ (Graphics) และเสียง (Sound) เป็นต้น สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ใช้การเรียนรู้ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-Learning) คือ บุคลากรทุกระดับที่สามารถเชื่อมต่อเครือข่ายเพื่อเข้าไปเรียนรู้ผ่านช่องทางต่างๆ หรือมีอุปกรณ์ที่สามารถใช้สื่อในรูปแบบต่างๆ ได้

๑.๒ การเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลเพื่อถ่ายทอดข้อมูล ความรู้ แม้กระทั่งเพื่อการพัฒนาทักษะหรือการบรรยายโดยวิทยากร โดยลักษณะของการเรียนรู้อาจเป็นแบบการสื่อสารทางเดียวหรือแบบสองทางก็ได้ ซึ่งวิธีการเรียนรู้นี้สามารถดำเนินการได้ ๒ ลักษณะ คือ

- Teleconferencing เป็นลักษณะที่ผู้เรียนกับผู้บรรยาย/วิทยากรสามารถสื่อสารถึงกันได้โดยตรงผ่านระบบ Teleconference แม้จะอยู่ในพื้นที่ห่างไกลกัน
- Individualized & Computer based training เป็นลักษณะที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้หลายช่องทางการสื่อสารกันระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน เช่น Web based training, Intranet, Video หรือ CD-ROM นอกจากนี้ยังอาจติดต่อกันผ่าน e-mail, bulletin หรือระบบ conference

โดยกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการเรียนรู้ผ่านระบบทางไกล (Distance Learning) คือ บุคลากรทุกระดับที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลหรือไม่สะดวกในการเข้าร่วมการฝึกอบรมได้โดยตรง

๔. การลงมือปฏิบัติ (Hands on Methods)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการลงมือปฏิบัติ (Hands on Methods) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในการเรียนรู้เป็นอย่างมาก รูปแบบการฝึกอบรมนี้มีวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาหลายๆ วิธีด้วยกัน ประกอบด้วย การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) สถานการณ์สมมุติ (Simulation) กรณีศึกษา (Case Studies) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Plays) การเรียนรู้ผ่านต้นแบบ (Behavior Modeling) การไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) การเรียนรู้โดยการติดตามคนเก่ง (Shadowing) การสอนงาน (Coaching) และการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน (Experiential based Training) ซึ่งรูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนานี้เหมาะสำหรับการพัฒนาทักษะเฉพาะ รวมถึงความเข้าใจในการถ่ายทอดทักษะพฤติกรรมและประสบการณ์ดังกล่าวสู่การปฏิบัติงานจริง โดยแต่ละวิธีการมีรายละเอียดดังนี้

๔.๑ การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training : OJT) เป็นวิธีการ พัฒนาบุคลากรใหม่หรือยังไม่มีประสบการณ์เรียนรู้งานผ่านการสังเกตทำงานจากหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานที่มีความสามารถและทดลองปฏิบัติงานจริงโดยการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว สำหรับกลุ่มเป้าหมายที่ฝึกอบรมด้วยวิธีการนี้ ได้แก่ บุคลากรใหม่ หรือการพัฒนาทักษะบุคลากรเมื่อมีเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาการเตรียมบุคลากรเพื่อทำงานข้ามสายงาน รวมถึงบุคลากรที่จะได้รับการโยกย้ายและเลื่อนตำแหน่ง

๔.๒ สถานการณ์สมมุติ (Simulation) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยจำลองสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้รับการฝึกอบรม/พัฒนาได้ฝึกฝนและประยุกต์ใช้ความรู้ เรียนรู้ผลกระทบจากการตัดสินใจ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการทำงานจริง ภายใต้สภาพการณ์ที่ไม่มีความเสี่ยง โดยประเด็นที่ใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาด้วยสถานการณ์สมมุติ ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านเทคนิคและกระบวนการผลิต ทักษะด้านการแก้ไขปัญหา ทักษะการบริหารและทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ทักษะการจัดการส่วนบุคคล การทำงานเป็นทีม เป็นต้น

๔.๓ กรณีศึกษา (Case Studies) กรณีศึกษาเป็นการเขียน ภาพยนตร์ หรือเทปเสียงที่พรรณนาเกี่ยวกับองค์กรหรือบุคลากรที่เผชิญสถานการณ์ที่ไม่ปกติ หรือเป็นภาวะวิกฤติ ผู้เข้ารับการฝึกอบรม/พัฒนา

จะต้องทำการวิเคราะห์ วิจารณ์ และทำการตัดสินใจที่เหมาะสม พร้อมให้เหตุผลประกอบการตัดสินใจ ซึ่งอาจจะแตกต่างจากกรณีศึกษา โดยมีสมมุติฐานว่าผู้รับการฝึกอบรม/พัฒนาจะได้ทบทวนความรู้และทักษะที่มีอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทักษะด้านความคิด นอกจากนี้ยังพัฒนาความกล้าในการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงบนพื้นฐานของการวิเคราะห์ข้อมูลของสถานการณ์นั้นๆ ประเด็นในการพัฒนาด้วยกรณีศึกษา ได้แก่ พัฒนาทักษะด้านความคิด เช่น ทักษะการวิเคราะห์ ทักษะการสังเคราะห์ และทักษะการประเมิน นอกจากนี้ยังใช้เพื่อพัฒนาทักษะในการบริหารจัดการ การแก้ไขปัญหาและการตัดสินใจ แรงงานสัมพันธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

๔.๔ การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Plays) เป็นการฝึกอบรมและพัฒนาโดยให้ผู้เข้าร่วมแสดงบทบาทที่ได้รับมอบหมายในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผู้เข้าร่วมมีโอกาสเผชิญในสถานการณ์จริง เช่น สถานการณ์ที่เป็นปัญหาในการทำงาน ปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น จากนั้นมีอภิปรายและวิเคราะห์ เพื่อพิจารณาว่ามีสิ่งใดเกิดขึ้นบ้างเพราะอะไร การแสดงบทบาทสมมุตินี้ให้ความสำคัญกับอารมณ์และปฏิกิริยาตอบสนองทางร่างกายที่แสดงออกต่อเหตุการณ์ที่เผชิญ ประเด็นในการพัฒนาด้วยการแสดงบทบาทสมมุติ ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านมนุษย์สัมพันธ์ เทคนิคการขาย หลังจากการแสดงบทบาทสมมุติ จะต้องมีการสรุปสาระสำคัญที่ได้จากการแสดงบทบาทสมมุติ ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้าร่วมแสดง และกลุ่มได้เข้าใจความรู้สึกภายใน อารมณ์ที่เกิดขึ้น ประสบการณ์โดยการนำมาอภิปรายร่วมกันถึงการกระทำและผลที่ได้รับ จากนั้นนำมาเชื่อมโยงกับสถานการณ์ในที่ทำงานจริง

๔.๕ การเรียนรู้ผ่านต้นแบบ (Behavior Modeling) เป็นการฝึกอบรม/พัฒนาโดยให้ผู้รับการพัฒนาดูพฤติกรรมสำคัญของต้นแบบ และให้โอกาสผู้รับการพัฒนาได้ทดลองแสดงพฤติกรรมสำคัญนั้น การเรียนรู้จะเกิดจากการสังเกต และการกระตุ้นจากการที่ต้นแบบแสดงพฤติกรรมสำคัญนั้นซ้ำๆ ซึ่งอาจจะสังเกตจากต้นแบบจริงๆ หรือใช้วิดีโอเทปจากนั้นทดลองและฝึกพฤติกรรมสำคัญนั้นๆ โดยใช้การแสดงบทบาทสมมุติ ทำการอภิปรายแล้วให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แล้วจึงตั้งเป้าของการพัฒนาและประยุกต์การใช้พฤติกรรมสำคัญนั้นในการทำงาน ประเด็นในการพัฒนาด้วยการเรียนรู้ผ่านต้นแบบ ได้แก่ การพัฒนาทักษะและพฤติกรรม ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skill) ด้านภาวะผู้นำ เป็นต้น

๔.๖ การไปปฏิบัติงานที่หน่วยงานอื่น (Secondment) การให้บุคลากรไปปฏิบัติงานจริงยังหน่วยงานอื่นในระยะเวลาที่กำหนด เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ รวมถึงการสร้างวิสัยทัศน์และเพิ่มมุมมองให้กว้างมากยิ่งขึ้น และเพื่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันระหว่างหน่วยงาน โดยหน่วยงานที่รับผิดชอบทั้งเป็นหน่วยงานกลางและแต่ละหน่วยงานสามารถดำเนินการเองได้ นอกเหนือจากการให้ข้าราชการไปปฏิบัติงานยังหน่วยงานอื่นแล้ว ในประเทศญี่ปุ่นมีการให้บุคลากรภาคเอกชนเข้ามาปฏิบัติงานในส่วนราชการ และการแลกเปลี่ยนทั้งข้าราชการและบุคลากรภาคเอกชนพร้อมๆ กันด้วย

๔.๗ การติดตามคนเก่ง (Shadowing) คือวิธีการพัฒนาโดยการสังเกตพฤติกรรม และติดตามมีส่วนร่วมในการทำงานของคนเก่งเพื่อให้เห็นภาพการทำงานของตำแหน่งที่คนเก่งดำรงอยู่ เช่น ติดตามคนเก่งเข้าร่วมประชุมหรือสังเกตวิธีการและพฤติกรรมในการเผชิญกับปัญหาต่างๆ กลุ่มเป้าหมายในการติดตามคนเก่ง มักจะทำในกลุ่มคนที่มีศักยภาพที่มีโอกาสในการก้าวขึ้นสู่ระดับบริหาร โดยประเด็นในการพัฒนาด้วยการติดตามคนเก่ง ได้แก่ ทักษะการวิเคราะห์ การให้บริการ การรับรองคุณภาพ รวมถึงความคิดสร้างสรรค์

๔.๘ การเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) การเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นพื้นฐานของวิธีการฝึกอบรมเพื่อการสร้างกลุ่ม (Group Building) ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ ๑) การได้รับหลักการ แนวคิด และทฤษฎี ๒) การเข้าร่วมสถานการณ์สมมุติ ๓) การวิเคราะห์พฤติกรรมจากกิจกรรมในสถานการณ์สมมุติ และ๔) การเชื่อมโยงทฤษฎีและกิจกรรมในสถานการณ์สมมุติเข้ากับการทำงานจริง โปรแกรมการฝึกอบรมโดยใช้ประสบการณ์เป็นพื้นฐาน (Experiential based Training) จะประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องมีหัวข้อในการฝึกอบรมที่เข้ากับปัญหา/สถานการณ์ขององค์กร ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะต้องก้าวออกจากข้อจำกัดที่เป็นอยู่ในขณะที่จะต้องมีการกระตุ้นและความสามารถในการเข้าใจในวัตถุประสงค์ของโปรแกรม ซึ่งรูปแบบของโปรแกรมประกอบด้วย ทั้งการฟัง การมองเห็น และการปฏิบัติ สำหรับการเริ่มโปรแกรมผู้ฝึกอบรมควรให้ข้อมูลและแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อความเข้าใจในวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลลัพธ์ที่คาดหวัง และบทบาทของผู้เข้าร่วมฝึกอบรมในโปรแกรม

๔.๙ การสอนงาน (Coaching) การสอนงานเป็นการฝึกอบรมและพัฒนาแบบตัวต่อตัวระหว่างผู้มีประสบการณ์ในงานกับผู้ปฏิบัติงานในขณะปฏิบัติงานจริง โดยฝึกอบรมตามความต้องการในงานนั้น และเป็นการสอนอย่างมีระบบ โดยมีการวางแผนล่วงหน้าระหว่างผู้เรียนกับผู้สอน ซึ่งผู้สอนงานอาจจะเป็นเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานที่มีหน้าที่จูงใจ ช่วยเหลือในการพัฒนาทักษะ รวมถึงกระตุ้นและให้ข้อมูลป้อนกลับจากแบบทดสอบทางจิตวิทยาการประเมิน ๓๖๐ องศา การสัมภาษณ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถูกสอนงานได้เรียนรู้ตนเองจากข้อมูลป้อนกลับเหล่านั้น และสามารถพัฒนาตนเองได้ โดยการได้รับความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษา การให้เข้าฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ รวมถึงการเสริมสร้างประสบการณ์จากการทำงานจริง

๔.๑๐ การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นการเรียนรู้โดยการมอบหมายให้ทีมงานหรือกลุ่มรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาจริง โดยการวางแผนและรับผิดชอบในการดำเนินการตามแผนนั้น โดยกลุ่มจะมีประมาณ ๖ – ๓๐ คน ซึ่งอาจรวมถึงลูกค้าและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอื่นๆ บางครั้งอาจมีการทำงานข้ามสายงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแก้ไขปัญหานั้นด้วย โดยมีวิธีการเริ่มจากการวิเคราะห์และพัฒนาแนวคิดในการแก้ไขปัญหา เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการแก้ไขปัญหา พัฒนาแผนการแก้ไขปัญหาและนำเสนอต่อผู้บริหารเพื่อดำเนินการตามแผนการแก้ไขปัญหานั้น

๕. การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development)

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนาโดยการพัฒนาสายอาชีพเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาส่วนบุคคลและเกิดผลลัพธ์ในระยะยาวโดยการวิเคราะห์ และประเมินศักยภาพของบุคคลในด้านความสนใจ ค่านิยม ความสามารถ เพื่อนำไปวางแผนพัฒนาให้มีความรู้ ทักษะ และเตรียมบุคลากรสำหรับความก้าวหน้าในงาน โดยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ดังนั้นการพัฒนาสายอาชีพจึงมีส่วนอย่างสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถทำงานกับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ในการพัฒนาสายอาชีพองค์กรควรจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะทำให้บุคลากร หัวหน้างาน และผู้บริหารได้ร่วมกันอภิปราย แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหา และถามตอบในประเด็นเข้าใจผิดต่างๆ ได้ อันจะนำไปสู่การแก้ไขที่เหมาะสมที่สุดได้ ซึ่งอาจแบ่งการประชุมบุคลากรออกเป็น ๓ ระดับ ดังนี้

๑. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับเริ่มต้น (Entry Workshops) เป็นการประชุมที่อาจจัดต่อเนื่องมาจากการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงาน และการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่แล้ว ซึ่งจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรใหม่และหัวหน้างานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความคาดหวังของแต่ละฝ่าย รวมถึงการวางแผนให้บุคลากรใหม่ได้โอกาสในการปรับตัว ทดลอง ปรับปรุงและพัฒนาความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้สอดคล้องกับนโยบาย และแนวทางปฏิบัติขององค์กรได้

๒. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับกลาง (Mid Career Workshops) เป็นการประชุมที่จัดให้แก่บุคลากรที่มีภูมิหลังและอายุการทำงานใกล้เคียงกัน เพื่อประเมินความก้าวหน้าในอาชีพ โดยใช้การประเมินตนเอง การประเมินองค์กรและการเปรียบเทียบผลการประเมินทั้งสองส่วน ซึ่งหากพบความไม่สอดคล้องกันระหว่างตัวบุคลากร และองค์กรก็จะช่วยให้สามารถร่วมกันหาแนวทางแก้ไขที่เหมาะสมได้

๓. การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อการพัฒนาสายอาชีพแก่บุคลากรระดับสูง (Late Career Workshops) เป็นการประชุมที่จัดให้แก่บุคลากรที่ใกล้จะเกษียณอายุ เพื่อร่วมกันวางแผนการพัฒนาให้บุคลากรเหล่านี้ได้ค้นหาและสร้างกิจกรรมใหม่ๆ สำหรับชีวิตบั้นปลาย การเป็นพี่เลี้ยงให้กับบุคลากรหรือการปฏิบัติตนในฐานะบุคลากรอาวุโสขององค์กร

โดยการฝึกอบรม/พัฒนาในรูปแบบการพัฒนาสายอาชีพประกอบด้วยวิธีการบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans : IDP) และการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงาน (Succession Planning) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๕.๑ การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรในลักษณะของการบริหารจัดการซึ่งดำเนินการกับกลุ่มคนเก่ง คนดี ผู้มีความสามารถ โดยมากมักเป็นบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมาสักระยะหนึ่ง เป็นบุคคลที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถ ตลอดจนผลการปฏิบัติงาน (Performance) และศักยภาพในการปฏิบัติงาน (Potential) อยู่ในระดับที่สูงกว่าบุคคลอื่นมีทัศนคติดี และเป็นที่ยอมรับของคนอื่นๆ ในองค์กรอีกทั้งมีภาวะความเป็นผู้นำ มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการจูงใจและแนะนำผู้อื่น รวมไปถึงมีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ การบริหารจัดการคนเก่งเริ่มต้นจากการสรรหาคนที่จะเป็น Talent และคัดเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดให้เหมาะสม เช่น ทักษะ ความรู้ ประสบการณ์ หรือสมรรถนะ (Competency) ซึ่งผู้ที่จะเป็น Talent นั้นมาได้จากทุกระดับ จากนั้นจึงทำการพัฒนาบริหารผลการปฏิบัติงาน และรักษาไว้ให้อยู่กับองค์กรนานๆ

ประโยชน์ที่จะเกิดจากการบริหารจัดการคนเก่งที่ดีนั้น เกิดทั้งในระดับองค์กร ระดับฝ่ายงาน และระดับบุคลากร ดังนี้

- การมีบุคลากรที่มีศักยภาพสูงอยู่กับองค์กรนานๆ ช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ
- วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กรได้รับการสืบทอดไปยังคนเก่งในรุ่นต่อๆ ไป
- เป็นการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- หน่วยงานมีการพัฒนางานอย่างต่อเนื่องด้วยบุคลากรที่มีความสามารถ

- ลดอัตราเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากรที่มีความสามารถเฉพาะด้าน เนื่องจากมีการเตรียมพร้อมให้กับบุคลากรรุ่นใหม่
- บุคลากรทราบถึงความก้าวหน้าในอาชีพของตนเองอย่างชัดเจน

๕.๒ การวางแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plans : IDPs) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยการกำหนดกรอบหรือแนวทางที่จะช่วยให้บุคลากรบรรลุเป้าหมายในสายอาชีพของตนที่เชื่อมโยงกับความต้องการหรือเป้าหมายขององค์กรและหน่วยงานเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะพัฒนาบุคลากรให้ไปสู่เป้าหมายตามที่บุคลากร หน่วยงาน และองค์กรต้องการหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น

IDPs เป็นขั้นตอนที่ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาจุดอ่อน (Weakness) และสร้างจุดแข็ง (Strength) ให้มีมากขึ้น ซึ่ง IDPs จะมีลักษณะทั่วไป ดังต่อไปนี้

- เป็นกระบวนการพัฒนาและเป็นระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Two way communication) ระหว่างผู้บังคับบัญชาและบุคลากร
- เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความต้องการของบุคลากรรายบุคคลให้ตอบรับหรือสนองตอบต่อความต้องการในระดับองค์กร
- เป็นแผนพัฒนาบุคลากรที่ถูกจัดทำขึ้นบนพื้นฐานของความสามารถที่คาดหวังของตำแหน่งงาน (Expected Competency) เปรียบเทียบกับความสามารถในการทำงานจริงของบุคลากรผู้นั้น (Actual Competency)
- เป็นระบบที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน มีการทบทวนตรวจสอบและเปลี่ยนแปลงได้

๕.๓ การจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง (Succession Planning) เป็นวิธีการฝึกอบรม/พัฒนาบุคลากรโดยเน้นการพัฒนาศักยภาพและการเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูงอย่างเป็นระบบและเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่อง เพื่อดำรงตำแหน่งที่ว่างลงหรือตำแหน่งงานใหม่ๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่งงานจะเน้นการสรรหาบุคลากรที่มาทดแทนตำแหน่งจากภายในองค์กร (Internal Recruitment) มากกว่าจากภายนอกองค์กร (External Recruitment) กลุ่มเป้าหมายในการจัดทำแผนทดแทนตำแหน่ง คือ บุคลากรที่มีความสามารถและศักยภาพสูง เน้นตำแหน่งงานระดับบริหาร ละตำแหน่งงานหลักที่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรโดยตรง

๖. การฝึกอบรมและพัฒนารูปแบบอื่นๆ

รูปแบบการฝึกอบรม/พัฒนานอกเหนือจากการเรียนรู้ห้องเรียน (Classroom) การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การเรียนรู้ผ่านเทคโนโลยี (Technology based Learning) การลงมือปฏิบัติ (Hands on Methods) และการพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) แล้วมีการฝึกอบรมและพัฒนาในรูปแบบอื่นๆ ได้แก่ ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center) การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน (Blended Learning) การศึกษาดูงาน (Field Trip) และการให้ทุนการศึกษา (Scholarship) เป็นต้น

๖.๑ ศูนย์รวมการประเมิน (Assessment Center) ศูนย์รวมการประเมินจะใช้เครื่องมือประเมินบุคคลเพื่อให้ทราบว่า บุคคลหรือกลุ่มนั้นมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ที่เฉพาะเจาะจงได้ดีเพียงใด

โดยศูนย์นี้จะประกอบไปด้วยแบบฝึกหัดหลายชุดที่ออกแบบขึ้น เพื่อจำลองหน้าที่ของงานประเภทต่างๆ และมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อประเมินทักษะในการบริหาร แบบฝึกหัดของศูนย์ประเมินนี้ มีความใกล้เคียงกับความจริงสูง เพราะได้จำลองหน้าที่ที่ปฏิบัติงานจริงมาไว้ในแบบฝึกหัดของศูนย์ประเมิน เช่น ผู้ถูกประเมินอาจได้รับมอบหมายให้แสดงเป็นผู้จัดการเอกสาร เป็นต้น ทีมผู้ประเมินซึ่งได้รับการอบรมมาอย่างดี จะเป็นผู้ให้คะแนนโดยพิจารณาจากผลงานของผู้ถูกประเมินในแต่ละแบบฝึกหัด เช่น การติดต่อสื่อสาร การติดต่อธุรกิจกับบุคคลอื่น การตัดสินใจ และการวางแผน เป็นต้น ซึ่งทีมผู้ประเมินมักได้รับการฝึกอบรมให้มีทักษะในการสังเกตการณ์และใช้เทคนิคการตัดสินเกี่ยวกับพฤติกรรม นอกจากนี้ยังมีการใช้กระบวนการทางสถิติเข้ามาร่วมด้วย

ภายในศูนย์รวมการประเมินจะมีแบบฝึกหัดหรือวิธีการการพัฒนาหลายๆ แบบอยู่รวมกัน เช่น การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) การสัมภาษณ์ (Interviews) และ In Tray Exercises นอกจากนี้ในบางครั้งยังรวมวิธีการทดสอบทางจิตวิทยาเข้าไว้ด้วย เช่น เทคนิค Johari Window MBTI เป็นต้น

สำหรับประเด็นที่ใช้ในการพัฒนาด้วยศูนย์รวมการประเมิน ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านการบริหาร การติดต่อสื่อสารโดยใช้คำพูด ความเข้าใจในสิ่งที่พูด การติดต่อสื่อสารโดยการเขียน การแก้ปัญหา การสอนงาน การวางแผน การจัดสรรทรัพยากรและการบริหารความขัดแย้ง เป็นต้น

๖.๒ การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสาน (Blended Learning) การเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานหลายๆ รูปแบบของการฝึกอบรมและพัฒนา เช่น การผสมผสานระหว่างการเรียนในชั้นเรียน และการเรียนผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เข้าไว้ด้วยกัน โดยการเรียนรู้ด้วยวิธีผสมผสานนี้ใช้การฝึกอบรมผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และความตระหนักเกี่ยวกับแนวคิดหลักการและความรู้พื้นฐาน จากนั้นจะมีการทำแบบทดสอบ เพื่อทดสอบความรู้ ความเข้าใจ เมื่อผ่านการทดสอบแล้วจึงมีสิทธิ์ที่จะเข้าร่วมการฝึกอบรมในชั้นเรียน เพื่อฝึกทักษะ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นประสบการณ์/ปัญหาอุปสรรคที่เผชิญ โดยมีผู้อำนวยความสะดวกคอยให้การดำเนินการ และความช่วยเหลือในการฝึกอบรม

๖.๓ การศึกษาดูงาน (Field Trip) การศึกษาดูงาน คือ นำผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม/พัฒนาไปชมกระบวนการ สถานที่สภาพแวดล้อมจริง ได้แก่ ภาพ เสียง เครื่องมือ บรรยากาศในสถานที่ที่จัดเตรียมไว้ ซึ่งไม่สามารถนำมาแสดงในห้องเรียนได้ เพื่อให้ได้ประสบการณ์ตรงและได้เห็นภาพรวมซึ่งอาจจะได้รับรู้มาแบบแยกส่วนจากการฝึกอบรมในห้องเรียน โดยมีการบรรยายสรุปประกอบการศึกษาดูงาน เพื่อให้ได้ประสบการณ์จากประสาทสัมผัสโดยตรง สร้างความสนใจและความกระตือรือร้น รวมถึงได้เห็นการประยุกต์ใช้แนวคิดทฤษฎี ไปใช้ในการปฏิบัติจริง ทั้งนี้การศึกษาดูงานที่มีประสิทธิภาพจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้ศึกษาดูงานสามารถรู้วิธีที่จะนำสิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงานมาเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมหรือการนำมาใช้ในชีวิตจริง

๖.๔ การให้ทุน (Scholarship) ทุนหมายถึง เงินค่าใช้จ่ายเพื่อการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย และเพื่อค่าครองชีพระหว่างการศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ตลอดถึงเงินค่าพาหนะเดินทางเพื่อการนี้ด้วย ซึ่งเป็นระบบที่สนับสนุนให้บุคลากรมีโอกาสได้รับการพัฒนาด้วยวิธีการต่างๆ ต่อไป โดยเป็นไปตามเงื่อนไขที่หน่วยงานกำหนด การให้ทุนอาจอยู่ในรูปแบบของการให้เงินสนับสนุนบางส่วนเช่น ในประเทศฮ่องกงหน่วยงานที่ดูแลรับผิดชอบด้านการพัฒนาข้าราชการจะให้การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษานอกเวลาทำงานในหลักสูตรต่างๆ ที่ได้รับการรับรอง สำหรับ

ข้าราชการที่เป็นผู้บริหารชั้นต้นถึงกลาง โดยสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนร้อยละ ๗๕ แต่ไม่เกิน ๒๒,๕๐๐ เหรียญฮ่องกงต่อปี สำหรับข้าราชการระดับปฏิบัติงานจะสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการเรียนที่เกี่ยวข้องกับงานร้อยละ ๗๕ แต่ไม่เกิน ๖,๐๐๐ เหรียญฮ่องกงต่อปี

จึงสรุปได้ว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่สำนักงาน ก.พ. ดำเนินการมี ๖ รูปแบบ สำหรับกรมส่งเสริมการเกษตรมีการนำรูปแบบต่างๆ ในการฝึกอบรมและพัฒนาที่สำนักงาน ก.พ. ได้แบ่งออกเป็น ๖ รูปแบบ มาใช้ในการพัฒนาบุคลากร โดยการเลือกใช้แต่ละรูปแบบจะพิจารณาตามสถานการณ์ ความเหมาะสม และประเด็นที่ต้องการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงาน ประชุม สัมมนาหลักสูตรต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน การเรียนรู้ทางไกลผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-learning) การศึกษาวิจัยที่จะให้ความรู้ใหม่ๆ และการพัฒนาบุคลากรตามภารกิจหลักของหน่วยงาน รูปแบบที่ใช้อาทิเช่น การฝึกอบรม ประชุม สัมมนา และการสร้างกระบวนการเรียนรู้ให้กับบุคลากรโดยหัวหน้าหน่วยงาน/ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน การแนะนำงาน การกำกับดูแลวิธีการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการความรู้ (Knowledge Management) และการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย (R๒R) รวมทั้งกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนา และเรียนรู้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

บทที่ ๒
กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๑. นายอรรถพร จินดามณี
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๒ จังหวัดราชบุรี

๒. นางวรนุช บูรภักดิ์
นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการ
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๔ จังหวัดขอนแก่น

๓. นางทัศณี ศุภกุล
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา

๔. นายสมควร ชายะกุล
ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๖ จังหวัดเชียงใหม่

บทที่ ๒
กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

กระบวนการและเทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรเป็นองค์ความรู้ที่ทำหน้าที่พัฒนาบุคลกร ควรจะต้องมีความเข้าใจ สามารถเลือกใช้เพื่อจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ถูกต้องและตรงเป้าหมาย โดยมีเนื้อหาประกอบด้วย

ตอนที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร
เรื่องที่ ๒.๑.๑ การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
เรื่องที่ ๒.๑.๒ การวางแผนและการออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร
เรื่องที่ ๒.๑.๓ การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร
เรื่องที่ ๒.๑.๔ การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร
ตอนที่ ๒.๒ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร
เรื่องที่ ๒.๒.๑ เทคนิคการสอนงาน (Coaching)
เรื่องที่ ๒.๒.๒ เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring)
เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการศึกษาดูงานให้ประสบความสำเร็จ
เรื่องที่ ๒.๒.๔ เทคนิคการฝึกอบรม
เรื่องที่ ๒.๒.๕ เทคนิคการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน (On the job)

ตอนที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

ปัจจุบันการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นหัวใจสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กร บุคลากรจึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการพัฒนาตลอดเวลาเพื่อให้ มีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ การพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินไปตามลำดับขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อบุคคล งาน และหน่วยงานมากที่สุด จึงได้แบ่งการดำเนินการกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

๑. การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
๒. การวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร
๓. การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร
๔. การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

เรื่องที่ ๒.๑.๑ การหาความจำเป็น และการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

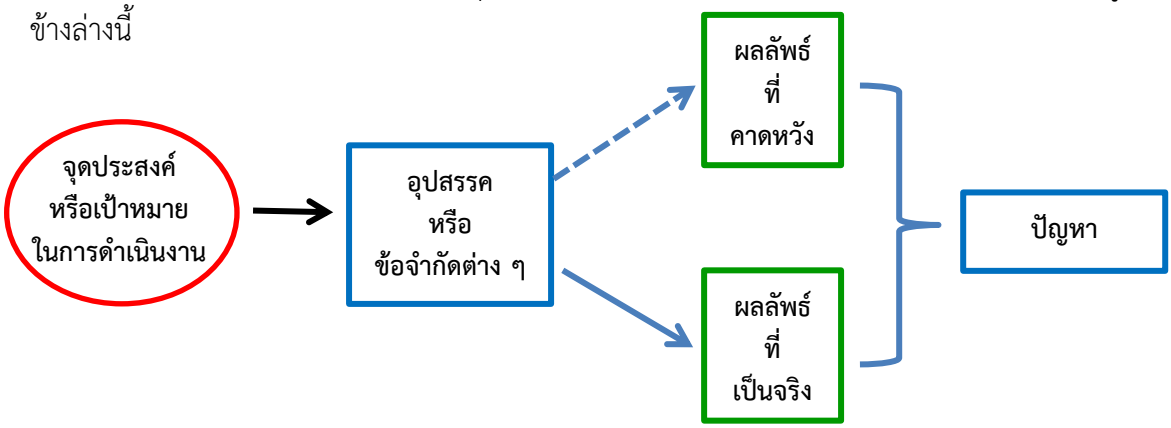
การกำหนดหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการระบุปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับผลการปฏิบัติงานที่กรมส่งเสริมการเกษตรต้องการ และปัญหานั้นมีความสำคัญต่อกรมส่งเสริมการเกษตรซึ่งสามารถแก้ไขได้โดยการพัฒนาฝึกอบรม หรือวิธีอื่น ๆ

๑. ความหมายของการหาความจำเป็น

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น ธีรวุฒิ ประทุมนพรัตน์ (๒๕๓๙ : ๖๓) ได้เสนอแนะว่า องค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูงและมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง สถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่อผลสำเร็จของงาน สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นนั้น อาจเกิดจากการขาดความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาอาจมีสาเหตุมาจากหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนั้น จึงจำเป็นจะต้องทำการสำรวจและวิเคราะห์เพื่อแยกแยะค้นหาปัญหาต่าง ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวกับงานหรือบุคคลในองค์การ ซึ่งสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการพัฒนาเพื่อจะช่วยทำให้หน่วยงานหรือองค์การสามารถดำเนินงานไปสู่จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ได้

การค้นหาปัญหา ผู้รับผิดชอบดำเนินการจึงควรจะต้องเข้าใจ ความหมายของคำว่า "ปัญหา" เสียก่อนว่า ปัญหา คือ สิ่งใดก็ตามที่เบี่ยงเบนไปจากสิ่งที่พึงประสงค์ เนื่องจากโดยปกติแล้ว ในการดำเนินงานใด ๆ ก็ตาม เราควรจะต้องมีการกำหนดจุดประสงค์หรือตั้งเป้าหมายไว้ก่อน แล้วจึงหาทางดำเนินการ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ๆ แต่การดำเนินงานอาจประสบกับอุปสรรคหรือมีข้อขัดข้องต่าง ๆ ทำให้ผลของการดำเนินงาน ไม่ตรงกับจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ นั่นหมายถึง มีปัญหาเกิดขึ้น ดังแผนภูมิข้างล่างนี้



ภาพที่ ๒.๑ การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรมเบื้องต้น

ที่มา : เอกสารประกอบการฝึกอบรม เรื่อง การฝึกอบรม ฝ่ายวิชาการ สำนักงาน ก.พ. หน้า ๖๘

๒. ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ แบ่งโดยใช้วิธีการค้นหาเป็นหลัก

๒.๑.๑ ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้ง คือ ความจำเป็นที่ไม่จำเป็นต้องค้นหา เช่น มีบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งงาน หรือปฏิบัติงานในหน้าที่ใหม่ ซึ่งอาจเนื่องมาจากการปรับปรุงงาน หรือแผนพัฒนาอาชีพ (Career Planning) หรือจำเป็นจะต้องใช้เครื่องมือ/เทคโนโลยีใหม่

๒.๑.๒ ความจำเป็นที่ต้องค้นหา คือ ความจำเป็นที่ปรากฏผลออกมาในรูปลักษณะต่างๆ เราจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์จากผลเหล่านั้น สิ่งบอกเหตุหรือลักษณะอาการของความ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ต้องค้นหา อาจมีดังนี้

๑) ผลผลิตของงานตกต่ำ หรือผลงานไม่ได้มาตรฐาน

๒) งานเสร็จไม่ทันกำหนดเวลาบ่อย ๆ

๓) ขาดความร่วมมือและประสานงานระหว่างหน่วยงาน

๔) มีการลา หรือขาดงานมาก

๒.๒ แบ่งโดยพิจารณาช่วงเวลาเป็นหลัก ได้แก่

๒.๒.๑ ความจำเป็นที่ปรากฏชัดแจ้งในปัจจุบัน หมายถึง สภาพการณ์ที่เป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานได้อย่างชัดเจน เช่น บุคลากรไม่สามารถใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบได้ ทำให้ผลผลิตของหน่วยงานตกต่ำ จึงจำเป็นต้องพัฒนาความรู้เกี่ยวกับการใช้เครื่องมืออุปกรณ์นั้น ๆ เสียก่อน เรียกสั้น ๆ ได้ว่า เป็นความจำเป็นประเภท "ขัดข้อง"

๒.๒.๒ ความจำเป็นที่จะปรากฏในอนาคต เกิดจากปัญหาที่มีเครื่องชี้หรือส่อว่าจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอนในอนาคต เพื่อป้องกันไม่ให้ปัญหานั้นเกิดขึ้นรวมทั้งเพื่อเป็นการรองรับการเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อบุคลากรได้รับการเลื่อนตำแหน่งจากระดับผู้ปฏิบัติการเป็นระดับบริหารซึ่งต้องมีการบังคับบัญชาคนและควบคุมงาน บุคลากรเหล่านั้นจึงควรจะต้องรับการพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารงานเสียก่อนเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น

๒.๒.๓ ความจำเป็นที่มุ่งปรับระดับความสามารถของบุคคลและขององค์การ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต หมายถึง เมื่อไม่มีปัญหาหรือสภาพการณ์ใด ๆ ที่จำเป็นต้องแก้ไข แต่เป็นความประสงค์ขององค์การที่จะยกระดับเป้าหมายขององค์การ และความพึงพอใจของบุคลากรให้สูงขึ้น อันเป็นการพัฒนาศักยภาพขององค์การและบุคคลในระยะยาว

การแบ่งความจำเป็นทั้ง ๓ ประเภทดังกล่าวข้างต้นอาจเรียกได้ว่า แบ่งเป็นประเภท "ขัดข้อง ป้องกัน และพัฒนา "

๒.๓ แบ่งโดยพิจารณาถึงผู้มีความจำเป็น ได้แก่

๒.๓.๑ ความจำเป็นของแต่ละบุคคล เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ความจำเป็นระดับนี้อาจค้นหาได้ไม่ยากนัก

๒.๓.๒ ความจำเป็นของกลุ่มงาน หรือความจำเป็นของกลุ่มงาน หรือหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หมายถึงสภาพการณ์หรือปัญหาของผู้ปฏิบัติงานตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งมักจะมีสภาพการณ์หรือปัญหาคล้าย ๆ กัน เช่น ผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดฝึกอบรมอาจมีปัญหาไม่สามารถ

ทำหน้าที่จัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ได้ ซึ่งอาจแก้ไขปัญหาด้วยการไปเข้ารับการพัฒนาด้านการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์และทดลองปฏิบัติ เป็นต้น

๒.๓.๓ ความจำเป็นขององค์การ เป็นสภาพการณ์หรือปัญหาของบุคคลในองค์การ ซึ่งต้องแก้ไข เพื่อให้องค์การสำเร็จจุดมุ่งหมาย ส่วนใหญ่ความจำเป็นในระดับนี้มักไม่ค่อยเห็นเด่นชัด จำเป็นต้องค้นหา

๓. วิธีการรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์หาความจำเป็นในการฝึกอบรม

๓.๑ การสังเกต ซึ่งต้องเป็นการสังเกตอย่างมีระบบ คือ มีการวางแผนไว้ล่างหน้า มีการสังเกตหลายครั้ง เพื่อให้ได้ข้อมูลครบ และอาจต้องมีการตั้งสมมติฐานแล้วสังเกตในเวลาและสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยองค์ประกอบต่างๆ กัน เพื่อทดสอบสมมติฐานว่าสภาพการณ์ที่สังเกตเห็นนั้นว่าเกิดจากสาเหตุใด

๓.๒ การสำรวจ ส่วนใหญ่จะเป็นการสำรวจข้อคิดเห็น โดยทำการสำรวจได้ ๒ วิธี คือ

วิธีที่ ๑ การออกแบบสอบถาม เป็นวิธีที่สะดวก และนิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย แต่มักจะมีปัญหาในการที่จะได้รับแบบสอบถามคืน จำเป็นต้องวางแผนหาวิธีการติดตามเพื่อให้ได้แบบสอบถามคืนให้ได้จำนวนตามที่ต้องการ มิฉะนั้นจะประสบความล้มเหลว คือจะไม่ได้รับข้อมูลตามที่ต้องการ

วิธีที่ ๒ การสัมภาษณ์ เป็นวิธีที่จะได้รับข้อมูลตามที่ต้องการ ส่วนใหญ่ถึงแม้ว่าข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริงก็ตาม แต่จำเป็นใช้เวลาในการดำเนินการมาก และควรจะต้องจัดเตรียมการอย่างมีประสิทธิภาพ และข้อมูลที่ได้อาจเป็นข้อคิดเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง การสัมภาษณ์อาจแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ ๑) การสัมภาษณ์แบบไม่ได้ควบคุมการตอบ ๒) การสัมภาษณ์แบบกึ่งควบคุมการตอบ และ ๓) การสัมภาษณ์แบบควบคุมการตอบเต็มที่ แต่ละแบบมีลักษณะและข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน ผู้ใช้จะต้องพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมตามจุดประสงค์ของการสัมภาษณ์ และลักษณะของผู้ตอบ

๓.๓ การทดสอบ เป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสมเฉพาะเพื่อใช้กับงานทางเทคนิคหรืองานที่ต้องใช้ทักษะ มีการลงมือปฏิบัติให้เป็นผลงานได้ชัดเจน ถ้าเป็นงานในลักษณะอื่น ๆ เช่น งานที่ต้องอาศัยการติดต่อประสานงาน หรืองานบริการทั่วไป อาจใช้วิธีการนี้ไม่ได้ผล นอกจากนั้น การทดสอบจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อมีมาตรฐานสำหรับใช้เปรียบเทียบว่าผลการทดสอบที่ได้แสดงว่าระดับการปฏิบัติที่ทดสอบได้แสดงถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาเพื่อปรับปรุงหรือไม่

๓.๔ การประชุมในลักษณะการระดมสมอง เป็นการขอให้ทุกคนในที่ประชุมเสนอความคิดเห็นให้มากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงความถูกผิด เพื่อให้ได้แนวคิดอย่างกว้างขวางที่สุด และรวบรวมนำมาวิเคราะห์โดยละเอียด แบ่งแยกประเภท และควรจะนำมาพิจารณาร่วมกับข้อมูลที่รวบรวมได้จากวิธีการอื่น ๆ ด้วย

๓.๕ การประชุมสัมมนา เพื่อขอความคิดเห็นจากผู้บริหาร หรือผู้แทนจากหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โดยต้องมีการแจ้งจุดประสงค์ของการประชุมให้เข้าใจถึงความสำคัญในการหาความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อให้การพัฒนาสามารถแก้ปัญหาขององค์การได้ตรงจุด โดยอาจมีการแบ่งกลุ่มอภิปรายแสดงความคิดเห็น แล้วเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ และมีการสรุปผลการประชุมด้วย

๓.๖ การตั้งคณะกรรมการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อทำหน้าที่วิเคราะห์ถึงความจำเป็นในการดำเนินการ โดยอาจมีกรรมการซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญภายนอกมาร่วมด้วย เพื่อที่จะได้มีมุมมองที่แตกต่างออกไป และอาจมีข้อมูลเปรียบเทียบ ทำให้เห็นปัญหาได้ชัดเจนขึ้นก็ได้

๔. แนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็น

การวิเคราะห์หาความจำเป็น สามารถดำเนินการโดยแบ่งเป็น ๒ แนวทาง คือ

๔.๑ แนวทางที่ ๑ : เริ่มต้นจากตัวผู้ปฏิบัติงานขึ้นไปถึงองค์การ โดยมีขั้นตอน คือ

๑) ศึกษางานในแต่ละลักษณะหรือตำแหน่งว่า มีหน้าที่ความรับผิดชอบเพียงใด มีมาตรฐานแค่ไหน ผู้ปฏิบัติงานควรจะต้องมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติอย่างใด

๒) ศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานจริงนั้น ทำงานได้ผลเท่าใด มีความรู้ ทักษะ และทักษะ และทัศนคติเกี่ยวกับงานเป็นอย่างไร

๓) วิเคราะห์ว่าสิ่งที่ผู้ปฏิบัติงานทำได้จริงในข้อ ๒ นั้น ครบถ้วนตามมาตรฐาน หรือตามที่ควรจะเป็นหรือไม่ ถ้าหากไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หรือไม่เป็นตามที่ควรจะเป็น (นั่นคือสภาพปัญหา) ให้พยายามหาสาเหตุว่าเป็นเพราะอะไรบ้าง

๔) ประเมินและคัดเลือกว่ามีปัญหาใดบ้างที่มีสาเหตุอันสามารถจะแก้ได้ด้วยการพัฒนา ซึ่งหมายถึงการประเมินว่ามีพฤติกรรมใดบ้างของผู้ปฏิบัติงาน ที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขได้โดยการพัฒนา ซึ่งแสดงถึงการมีความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั่นเอง

๕) รวบรวมความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของผู้ปฏิบัติงานที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกัน โดยพิจารณาตามระดับของผู้ปฏิบัติงาน หรือลำดับขั้นขององค์การ

๖) พิจารณาว่าความจำเป็นที่รวบรวมได้ มีความสัมพันธ์กับภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด และพิจารณาจัดความสำคัญเพื่อดำเนินการพัฒนาต่อไป

๔.๒ แนวทางที่ ๒ : เริ่มต้นการวิเคราะห์ที่ตัวองค์การหรือหน่วยงานเป้าหมาย โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษาจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคต รวมถึงภาระหน้าที่ แผนงาน แนวนโยบาย การปฏิบัติ เป้าหมาย ตลอดจนแผนงานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์

๒) ศึกษาสภาพการทำงานที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และผลงานที่ได้รับทั้งในเชิงคุณภาพและปริมาณ

๓) วิเคราะห์ข้อมูลที่รวบรวมได้ในข้อ ๒ ว่ามีปัญหาและอุปสรรคใดบ้าง ที่ทำให้หรือจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

๔) ศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่พบว่า ปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้างจำเป็นต้องแก้ไขด้วยการพัฒนา ดำเนินการแก่ผู้ปฏิบัติงานกลุ่มใด ระดับใด จำนวนมากน้อยเพียงใด

๕) ศึกษาและวิเคราะห์ว่าบุคคลที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาจำเป็นต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใด เป็นความรู้ ทักษะ หรือทัศนคติด้านใด เกี่ยวกับอะไร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทั้งสองแนวทาง เป็นการค้นหาสิ่งเดียวกัน แต่ทิศทางในการค้นหาสวนทางกัน และมีข้อดีข้อเสียแตกต่างกัน โดยแนวทางที่ ๑ มีวิธีดำเนินการที่ไม่ค่อยสลับซับซ้อนมากนักและสามารถเข้าถึงตัวผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน แต่มีข้อเสียคือ มักจะเกิดความบกพร่องในการผสมผสานความจำเป็นของผู้ปฏิบัติงานเข้ากับภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะในองค์การขนาดใหญ่และมีหน่วยงานย่อยจำนวนมาก การจัดลำดับความสำคัญและคัดเลือกความจำเป็นในการพัฒนา เมื่อนำไปดำเนินการก็อาจจะผิดพลาดได้ง่าย ความจำเป็นในการพัฒนาของหน่วยงานย่อย ๆ ซึ่งอาจไม่ตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การจำเป็นต้องถูกตัดทอนหรือลดลำดับความสำคัญลงไป และต้องการให้ความสำคัญกับความจำเป็นในการพัฒนาซึ่งตรงกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักขององค์การไว้เป็นลำดับแรก

ส่วนแนวทางที่ ๒ มีข้อดี คือ ผลการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาที่ได้ มักจะแก้ปัญหาในการบริหารงานขององค์การได้ตรงจุดมากกว่า แต่ข้อเสียคืออาจจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานบางคน ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา แต่ไปอยู่ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่ไม่เป็นปัญหา จะถูกกันออกไป ไม่ได้อยู่ในกลุ่มเป้าหมายที่จะต้องได้รับการพัฒนา

จากที่กล่าวมาแล้วถึงหลักการและแนวทางในการสำรวจและวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรอย่างกว้าง ๆ พอจะสรุปประเด็นได้ดังนี้

๑) ผู้รับผิดชอบดำเนินการพัฒนาบุคลากร ควรจะตระหนักว่าความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสำรวจและวิเคราะห์ได้นั้น ไม่จำเป็นต้องเกิดจากสภาพปัญหา ซึ่งเป็นเชิงลบเสมอทั้งนี้เพราะปัญหาที่เกิดจากความพยายามที่จะสนองตอบนโยบายและแผนของหน่วยงานหรือองค์กรอาจเป็นปัญหาในเชิงพัฒนาและเป้าหมายในการพัฒนาหน่วยงานหรือองค์กร มักจะส่งผลกระทบถึงลักษณะและคุณสมบัติของบุคลากรที่หน่วยงานพึงประสงค์ ตลอดจนความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานที่บุคลากรควรจะมี ทำให้ลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวนั้นต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วยเสมอ ดังนั้น นโยบายและแผนการดำเนินงานของหน่วยงาน หรือองค์กรจึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญที่สุดสำหรับการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเชิงพัฒนา

๒) ในทางปฏิบัติ การสำรวจหาเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรอาจกระทำไม่บ่อยนักนั้นคือ อาจกระทำเมื่อต้องการวางแผนการพัฒนาระยะกลาง หรือระยะยาว เช่น ๑ - ๓ ปี หรือ ๓ - ๕ ปี และเมื่อสำรวจจนสามารถกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาได้แล้ว อาจกำหนดการพัฒนาไว้เป็นลำดับต่าง ๆ แล้วนั้น เราอาจจำเป็นต้องสำรวจคร่าว ๆ อีกครั้งหนึ่ง เพื่อเป็นการตรวจสอบยืนยันว่าความจำเป็นในการพัฒนานั้นยังคงมีอยู่ และอาจเป็นการหารายละเอียดข้อมูล ตามความเป็นจริงเพิ่มเติมอีก ทั้งนี้ เพราะความจำเป็นนั้นย่อมสามารถเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพการณ์ และปัจจัยด้านต่าง ๆ ขององค์การและหน่วยงาน สิ่งที่เป็นความจำเป็นในการพัฒนา เมื่อ ๒ ปีที่แล้ว อาจหมดความจำเป็นในปัจจุบัน หรือสภาพปัญหาอาจเปลี่ยนแปลงไปในรายละเอียดก็ได้

เรื่องที่ ๒.๑.๒ การวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร

จากความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีมากเกินกว่าที่จะสามารถตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง เริ่มจากการลำดับความสำคัญ และความเร่งด่วนของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะต้องมีการกำหนดบุคลากรที่จะเป็นผู้ได้รับการพัฒนา การกำหนดระยะเวลาที่จะพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบ

โครงการ การกำหนดหลักสูตรในการพัฒนา กำหนดขอบเขตในการพัฒนา และการกำหนดทรัพยากร ขั้นสุดท้ายเป็นการบูรนาการโครงการต่างให้เป็นแผนดำเนินในการพัฒนาบุคลากร แต่สิ่งหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรที่จะต้องเรียนรู้ก็คือเรื่องการวางแผนและการออกแบบเรียนรู้เพื่อการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะได้กล่าวในเรื่องความหมายของการวางแผนการออกแบบการเรียนรู้ หลักพื้นฐานในการออกแบบเรียนรู้ต่อไป

๑. ความหมายของการวางแผน

การวางแผน ในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ในการวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งที่อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรการกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

๑.๑ การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

๑..๒ การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคล ในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

๑.๓ กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดรับผิดชอบงานใด อย่างไร

๑.๔ กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

๑.๕ กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผล ในการพัฒนาบุคคลว่าจะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

๑.๖ จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

๒. การออกแบบการเรียนรู้

ความหมายของการออกแบบการเรียนรู้ เป็นการถ่ายทอดจากรูปแบบจากความคิดออกมาเป็นผลงานที่ผู้อื่นสามารถมองเห็น รับรู้ หรือสัมผัสได้ การออกแบบต้องใช้ศาสตร์แห่งความคิดและศิลป์ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือปรับปรุงพัฒนาสิ่งเดิมให้ดีขึ้น

การออกแบบการเรียนรู้จึงเป็นกระบวนการวางแผนการเรียนการสอนอย่างมีระบบ โดยมีการวิเคราะห์องค์ประกอบการเรียนรู้ ทฤษฎีการเรียนการสอน สื่อกิจกรรมการเรียนรู้ต่าง ๆ รวมถึงการประเมินผล เพื่อให้ผู้สอนสามารถถ่ายทอดความรู้สู่ผู้เรียน ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การออกแบบการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้สอนวางแผนการสอนอย่างมีระบบ เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบความสำเร็จ ผู้สอนต้องพิจารณาหลักการในการออกแบบการเรียนรู้ คือ

๒.๑ การออกแบบและพัฒนาการเรียนการสอนนี้เพื่อใคร ใครเป็นผู้เรียนหรือกลุ่มเป้าหมาย ผู้ออกแบบควรมีความเข้าใจและรู้จักลักษณะของกลุ่มผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายในการเรียน

๒.๒ ต้องการให้ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องอะไร มีความรู้ความเข้าใจ และ/หรือ มีความสามารถอะไร ผู้สอนจะต้องกำหนดจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอนให้ชัดเจน

๒.๓ ผู้เรียนจะเรียนรู้เนื้อหาวิชานั้น ๆ ได้ดีที่สุดอย่างไร ควรใช้วิธีการและกิจกรรมการเรียนรู้อะไรที่จะช่วยให้ผู้เรียนเรียนรู้ได้ และมีสิ่งใดที่ต้องคำนึงถึงบ้าง

๒.๔ เมื่อผู้เรียนเข้าสู่กระบวนการเรียนจะทราบได้อย่างไรว่า ผู้เรียนมีการเรียนรู้เกิดขึ้น และประสบผลสำเร็จในการเรียนรู้ จะใช้วิธีใดประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน

๓. หลักการพื้นฐานในการออกแบบการเรียนรู้

ในการออกแบบการเรียนรู้มีหลักการพื้นฐานที่ผู้ออกแบบการเรียนรู้ควรคำนึงถึงเพื่อช่วยให้การออกแบบการเรียนรู้มีคุณภาพ ดังนี้

๓.๑ คำนึงถึงผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ การออกแบบการเรียนรู้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ มากกว่ากระบวนการสอน ผู้ออกแบบการเรียนรู้จะต้องพิจารณาผลการเรียนรู้อย่างชัดเจน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางสำหรับการเลือกกระบวนการ กิจกรรมการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒ คำนึงถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน เวลาที่ใช้ คุณภาพการสอน เจตคติและความสามารถในการเรียนรู้ของผู้เรียน ปัจจัยเหล่านี้ควรนำมาพิจารณาในการออกแบบการเรียนรู้

๓.๓ รู้จักประยุกต์ใช้หลักการเรียนการสอน วิธีสอน รูปแบบการเรียนการสอน ให้เหมาะสมกับระดับของผู้เรียนและเนื้อหาสาระ เพื่อให้ผู้เรียนมีความกระตือรือร้นในการเรียนรู้ และมีส่วนร่วมทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญาและจิตใจในกิจกรรมการเรียนการสอน

๓.๔ ใช้วิธีการและสื่อที่หลากหลาย ผู้ออกแบบการเรียนรู้ควรเลือกใช้สื่อที่ช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับจุดประสงค์การเรียนรู้ และความแตกต่างในการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนมีความสนใจและกระตือรือร้นในการเรียนมากขึ้น

๓.๕ การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การเรียนการสอนที่มีคุณภาพควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากการวางแผน การนำไปทดลองใช้จริง และนำผลการทดลองและข้อเสนอแนะจากผู้เรียนมาปรับปรุงการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น การพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นนี้จะทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

๓.๖ การประเมินผลครอบคลุมทั้งกระบวนการเรียนการสอนและการประเมินผลผู้เรียน ทั้งนี้เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และน่าสนใจมากขึ้น การประเมินผลผู้เรียนไม่ควรมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อทราบผลการเรียนรู้ของผู้เรียนเท่านั้น แต่ควรให้ได้ข้อมูลที่นำไปพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้

๓.๗ องค์ประกอบการเรียนการสอนมีความสัมพันธ์กัน องค์ประกอบการเรียนการสอน เช่น จุดประสงค์การเรียนรู้ กิจกรรมการเรียนการสอน และการวัดประเมินผล ควรมีความสัมพันธ์

สอดคล้องกัน และเหมาะสมกับผู้เรียนและบริบทการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนรู้ที่ต้องการ

จากการวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เพื่อจะได้วางแผนในการจัดกิจกรรมที่จะต้องกำหนดขอบข่ายดำเนินการ งบประมาณ การติดตามและประเมิน ตลอดจนทำให้เราต้องรู้หลักการในการออกแบบการเรียนรู้ เพื่อให้เห็นเป็นรูปธรรมจากความคิดออกมาเป็นผลงานที่สามารถมองเห็นได้

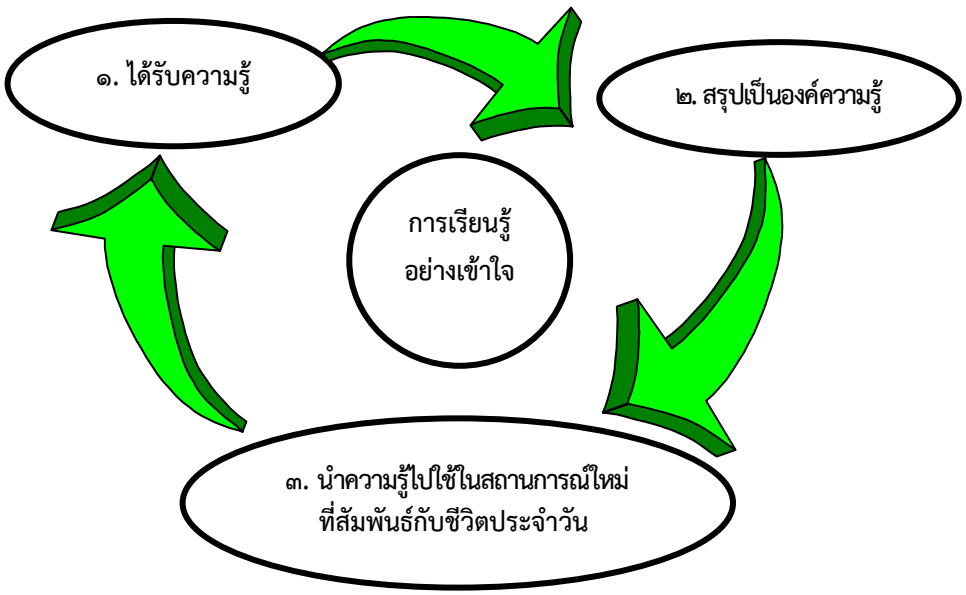
เรื่องที่ ๒.๑.๓ การดำเนินการจัดกระบวนการเรียนรู้ในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันการเรียนรู้ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการศึกษาหรือการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตรงกับจุดประสงค์ของผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนมีสวนร่วมหรือจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หรือผู้เรียนเป็นสำคัญจึงต้องมีการศึกษาในเรื่องการจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วย

๑. ความหมายของการจัดกระบวนการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้ เป็นหัวใจสำคัญที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ ดังนั้น ผู้สอนควรพิจารณาเลือกใช้เทคนิคกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสม เลือกใช้สื่อและแหล่งเรียนรู้ที่จะช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียน และใช้วิธีการวัดผลประเมินผลที่หลากหลาย ทั้งนี้ควรเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพของแต่ละคน และสามารถนำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ในชีวิตจริงได้

Grant Wiggins และ Jay McThighe (๒๐๐๖) ได้เสนอวงจรการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเข้าใจในแต่ละเรื่องไว้ ดังนี้



ภาพที่ ๒.๒ แสดงวงจรการจัดการเรียนรู้

ที่มา : Wiggins, Grant and Jay McTighe. Understanding by Design Expanded ๒nd Edition. New Jersey : Pearson Education, Inc. ๒๐๐๖.

ในการจัดการเรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ถ้าจะให้ผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างเข้าใจแล้ว ผู้สอนต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้รับความรู้โดยการให้ผู้เรียนศึกษาหาความรู้จากกิจกรรมที่ผู้สอนจัดให้ ไม่ใช่ผู้สอนบอกความรู้หรือผู้สอนบอกความเข้าใจของผู้สอนให้กับผู้เรียน จากนั้นผู้สอนจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนสรุปความรู้ที่ได้รับเป็นองค์ความรู้ (อย่างเข้าใจ) เป็นภาษาของตนเอง เพื่อให้เป็นองค์ความรู้ที่ฝังอยู่ในตัวของผู้เรียน และสุดท้ายต้องจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้นำองค์ความรู้นี้ไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่เป็นสถานการณ์ที่เป็นสภาพจริง สอดคล้องกับชีวิตประจำวัน หรือสอดคล้องกับการดำรงชีวิต เป็นการนำความรู้ ความเข้าใจ ที่ได้รับไปใช้ในการดำรงชีวิต จึงจะครบกระบวนการจัดการเรียนรู้สำหรับเรื่องหนึ่ง ๆ ที่เป็นการจัดการเรียนรู้ที่มีความหมายสำหรับผู้เรียน และเป็นการจัดการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนเรียนรู้เรื่องที่เรียนอย่างเข้าใจ ได้องค์ความรู้หรือเป็นความเข้าใจที่ฝังอยู่ในตัวของผู้เรียน ที่เรียกว่า “ความเข้าใจที่คงทน (Enduring understanding)”

๒. ความสำคัญของการจัดการเรียนรู้

การจัดการเรียนรู้เป็นบทบาทสำคัญของผู้สอนทุกคน เริ่มจากการศึกษาวิเคราะห์หลักสูตร เอกสารที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ผู้เรียน นำมาวางแผน ออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดหาหรือเลือกใช้สื่อ/แหล่งเรียนรู้ การวัดและประเมินผล แล้วดำเนินการจัดการเรียนรู้โดยยึดหลักที่ว่า ผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้ และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด การจัดกระบวนการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้ดังนี้

๒.๑ จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

๒.๒ ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกัน และแก้ไขปัญหา

๒.๓ จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้คิดได้ คิดเป็น ทำเป็น และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง

๒.๔ การจัดการเรียนการสอน โดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝัง คุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์

๒.๕ ส่งเสริมสนับสนุนการจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัย เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการเรียนรู้ ทั้งนี้ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกัน จากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

๒.๖ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

๓. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้

การดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายดังกล่าว หน้าที่หลักในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ควรทำความเข้าใจในประเด็นที่เกี่ยวข้อง เช่น ความหมาย ความสำคัญ หลักการ กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เทคนิคและวิธีการจัดการเรียนรู้ รูปแบบการจัดการเรียนรู้ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

๓.๑ ความหมาย

๓.๑.๑ กิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง การปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้เรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ผลการเรียนรู้หรือมาตรฐานตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในหลักสูตร

๓.๑.๒ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ หมายถึง วิธีการ/กิจกรรมที่ผู้สอนครูหรือผู้เกี่ยวข้องนำมาใช้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้

๓.๒ ความสำคัญ

กิจกรรมการเรียนรู้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการเรียนรู้ ซึ่งกิจกรรมการเรียนรู้ที่เหมาะสม จะมีผลต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างแท้จริง นั่นคือกิจกรรมการเรียนรู้มีผลต่อผู้เรียนดังนี้

๓.๒.๑ กระตุ้นความสนใจ สนุกสนาน ตื่นตัวในการเรียน มีการเคลื่อนไหว

๓.๒.๒ เปิดโอกาสให้ประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

๓.๒.๓ ปลูกฝังความเป็นประชาธิปไตย การใช้ทักษะชีวิต

๓.๒.๔ ฝึกความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน ช่วยเหลือเกื้อกูลตามศักยภาพ และคุณลักษณะที่ดี

๓.๒.๕ ส่งเสริมทักษะกระบวนการต่างๆ เช่น การคิดสร้างสรรค์ การสื่อสาร การแก้ปัญหา กระบวนการ กลุ่ม การบริหารจัดการ ฯลฯ

๓.๒.๖ ฝึกการใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ เป็นเครื่องมือการเรียนรู้ตลอดชีวิต

๓.๒.๗ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน กับผู้สอน และบุคคลที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

๓.๒.๘ เข้าใจบทเรียนและส่งเสริมพัฒนาการผู้เรียนในทุก ๆ ด้าน

๓.๓ หลักการ

๓.๓.๑ ลักษณะการจัดการเรียนรู้

๑) กระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนและผู้เรียน

๒) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เรียน ๓ ด้าน คือ พุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) และจิตพิสัย (Affective Domain) (Bloom, ๑๙๕๖)

๓) ผู้สอนต้องใช้ทั้งวิชาการ (ศาสตร์) และทักษะ/เทคนิค (ศิลป์)

๓.๓.๒ หลักการจัดประสบการณ์การเรียนรู้

๑) เลือกประสบการณ์ที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการจัดการเรียนรู้/ตัวชี้วัด/ผลการเรียนรู้ หากเป็นทักษะควรเป็นทักษะที่ปฏิบัติแล้วผู้เรียนจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้ตามวัตถุประสงค์

๒) เลือกประสบการณ์ที่ผู้เรียนพึงพอใจ สนุก น่าสนใจ ไม่ซ้ำซาก มีประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในชีวิตประจำวัน และทำให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียน

๓) เลือกกิจกรรมที่เหมาะสมกับความสามารถทางด้านร่างกายของผู้เรียนที่จะปฏิบัติได้ และควรคำนึงถึงประสบการณ์เดิม เพื่อจัดกิจกรรมใหม่ได้อย่างต่อเนื่อง

๔) เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมจุดมุ่งหมายในการจัดการเรียนรู้หลาย ๆ ด้าน

๕) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงควรจัดกิจกรรมให้หลากหลาย ให้ผู้เรียนได้ใช้ประสาทสัมผัสในการเรียนรู้มากที่สุด สอดคล้องกับการวิจัยของเอดการ์ เดล (Edgar Dale) นักการศึกษาชาวอเมริกันที่ได้จัดลำดับความสำคัญของการเรียนรู้ เป็นกรวยประสบการณ์ดังนี้

(๑) ประสบการณ์ตรง (Direct experience) คือ การเรียนรู้ที่ต้องใช้ของจริง หรือการให้ผู้เรียนได้ลงมือค้นคว้า ทดลอง หรือปฏิบัติด้วยตนเอง ได้ใช้ประสาทสัมผัสทั้งห้าในการเรียนรู้จริง

(๒) ประสบการณ์รอง (Contrived experience) คือ การใช้หุ่นจำลองแทนของจริง เมื่อไม่สามารถจัดประสบการณ์ตรงได้

(๓) ประสบการณ์นาฏการ (Dramatized experience) คือ การแสดงละคร/บทบาท สมมติ ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการแสดงทำให้มีการเรียนรู้จากการกระทำย่อมเข้าใจเรื่องราว จำเรื่องราวได้ ส่วนผู้ดูจะจำและสนใจมากกว่าการเรียนวิธีอื่น ๆ

(๔) การสาธิต (Demonstration) คือ การแสดงให้ชมเป็นลำดับขั้น เช่น สาธิตการทดลองวิทยาศาสตร์ สาธิตการประกอบอาหาร โดยอาจให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในการสาธิตเพื่อให้สามารถเข้าใจได้

(๕) การศึกษานอกสถานที่ (Fieldtrip) ให้ผู้เรียนมีโอกาสดู เห็น ซักถาม ใช้ประสาทสัมผัสต่างๆ ก่อให้เกิดความคิด มองเห็นปัญหานำมาซึ่งความรู้จากประสบการณ์ตรง

(๖) นิทรรศการ (Exhibition) อาจจัดเองหรือไปชมนิทรรศการ ทำให้ผู้เรียนได้ดู เห็น สัมผัส จับต้อง ซักถาม ก่อให้เกิดความรู้ ความคิดมากกว่าประสบการณ์ที่เป็นนามธรรม

(๗) ภาพยนตร์และโทรทัศน์ (Movie and television) ผู้เรียนได้เห็นทั้งภาพและเสียงที่ใกล้เคียงของจริงมากที่สุด

(๘) การบันทึกเสียง วิทยุ และภาพนิ่ง (Sound recording, Radio and Slide) ได้แก่ แผ่นเสียง แถบบันทึกเสียง วิทยุ สไลด์ ฟิล์มสตริป รูปภาพและอุปกรณ์ ผู้เรียนได้ยินเสียงหรือเห็นภาพอย่างใดอย่างหนึ่ง

(๙) ทัศนสัญลักษณ์(Visual symbols) ได้แก่ แผนที่ แผนภูมิ เป็นสัญลักษณ์ที่ช่วยประกอบการอธิบายให้เกิดความเข้าใจอย่างรวดเร็วและแจ่มแจ้ง

(๑๐) สัญลักษณ์ของภาษา/วจนสัญลักษณ์ (Verbal symbol) ได้แก่ คำพูด ตัวหนังสือ หรือภาษา เป็นนามธรรมมากที่สุด แต่ก็ยังมีความจำเป็น อาจให้เสริมกับประสบการณ์อื่น ๆ

๓.๓.๓ หลักการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

๑) สอดคล้องกับเจตนารมณ์ของหลักสูตร จุดประสงค์การจัดการเรียนรู้ ลักษณะเนื้อหาวิชา

๒) เหมาะสมกับวัย ความสามารถและความสนใจของผู้เรียน

๓) จัดเรียงเนื้อหาตามลำดับขั้นตอน

๔) ใช้สื่อ/แหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายและเหมาะสม

๕) ผู้เรียนมีส่วนร่วมทำกิจกรรมและการประเมินผล

๖) ส่งเสริมกระบวนการคิดและทักษะต่าง ๆ

๗) ใช้เทคนิควิธีการเรียนรู้ที่หลากหลาย

๘) มีการวัดและประเมินผลหลากหลายและเหมาะสมสอดคล้องกับกิจกรรม

๙) ผู้เรียนมีความสุข มีเจตคติที่ดีและอยากเรียนรู้มากขึ้น

๓.๔ กระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ มีหลากหลายกระบวนการ เช่น กระบวนการสร้างความคิดรวบยอด กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ กระบวนการปฏิบัติ กระบวนการสร้างเจตคติ กระบวนการสร้างค่านิยม กระบวนการกลุ่ม กระบวนการความรู้ความเข้าใจ กระบวนการสร้างความตระหนัก กระบวนการแก้ปัญหา กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการทางคณิตศาสตร์ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ กระบวนการทางภาษา และกระบวนการจัดการเรียนรู้ ๙ ประการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๔.๑ กระบวนการสร้างความคิดรวบยอด ส่วนมากใช้ในการสอนคำนิยามศัพท์ แนวคิดต่างๆ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอดเป็น เบื้องต้นก่อนการเรียนรู้เนื้อหาอื่น มีขั้นตอนดังนี้

๑) การรับรู้

๒) สังเกตและคิด

๓) จำแนกลักษณะร่วมและสรุป

๔) ทดสอบความเข้าใจ

๕) สรุปแนวทางความคิด

๓.๔.๒ กระบวนการคิดอย่างมีวิจารณญาณ เป็นกระบวนการซึ่งมีเทคนิคตั้งแต่การรับรู้ การจำ การเข้าใจ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ มีขั้นตอนดังนี้

๑) สร้างความคิดรวบยอด

๒) การอธิบาย

๓) การรับฟัง

๔) การเชื่อมโยงความสัมพันธ์

๕) วิเคราะห์ วิจารณ์

๖) สรุป

๓.๔.๓ กระบวนการปฏิบัติ เป็นกระบวนการให้ผู้เรียนฝึกฝน มักใช้กับการจัดการเรียนรู้ประสบการณ์ด้านทักษะ ดังนี้

๑) สังเกตและรับรู้

๒) ทำตามแบบ

๓) ทำเองโดยไม่มีแบบ

๔) ฝึกให้เกิดความชำนาญ

๓.๔.๔ กระบวนการสร้างเจตคติ มีการกำหนดคุณลักษณะและเจตคติที่พึงประสงค์ต้องใช้กระบวนการและระยะเวลาสอดแทรกตามหัวข้อประสบการณ์ได้อย่างเหมาะสม มีขั้นตอนดังนี้

๑) สังเกต

๒) วิเคราะห์

๓) สรุป

๓.๔.๕ กระบวนการสร้างค่านิยม ค่านิยมเป็นส่วนหนึ่งของคุณธรรมที่ต้องเน้นคล้ายเจตคติ แต่ค่านิยมเป็นการยอมรับและนำไปปฏิบัติ มีขั้นตอนดังนี้

๑) สังเกตและตระหนัก

๒) การวิเคราะห์

๓) การเลือกกำหนดเป็นค่านิยม

๔) เห็นคุณค่าและนำไปปฏิบัติ

๕) สรุปเป็นค่านิยมของตนเอง

๓.๔.๖ กระบวนการกลุ่ม เป็นการฝึกฝนให้มีความคุ้นเคยและเกิดการเรียนรู้ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ดำเนินการดังนี้

๑) เลือกผู้นำกลุ่ม

๒) กำหนดจุดประสงค์และวิธีการ

๓) รับฟังความคิดเห็นจากสมาชิก

๔) สรุปผล

๓.๔.๗ กระบวนการความรู้ความเข้าใจ เป็นกระบวนการที่ใช้ในการเรียนรู้ด้านพุทธิพิสัย สิ่งที่ต้องการพัฒนาคือเนื้อหาสาระ ดังนี้

๑) สังเกตและตระหนัก

๒) วางแผนกำหนดแนวทาง

๓) แบ่งความรับผิดชอบไปแสวงหาความรู้

๔) พัฒนาความรู้ความเข้าใจ

๕) สรุปสาระสำคัญ

๓.๔.๘ กระบวนการสร้างความตระหนัก ให้ผู้เรียนสนใจรับรู้ในประสบการณ์ปรากฏการณ์ในด้านความหมาย ความเป็นไปต่างๆ จนเห็นความสำคัญและความจำเป็นของปัญหามีขั้นตอนดังนี้

๑) สังเกต

๒) วิจารณ์

๓) สรุปผล

๓.๔.๙ กระบวนการแก้ปัญหา เป็นการหาคำตอบหรือแก้ปัญหาด้วยตนเองอย่างมีหลักการดังนี้

๑) สังเกต

๒) วิเคราะห์

๓) สร้างทางเลือก

๔) เก็บรวบรวมข้อมูลหรือทดสอบ

๕) สรุปผล

๓.๔.๑๐ กระบวนการความคิดสร้างสรรค์ ให้ผู้เรียนคิดเชื่อมโยงสิ่งที่อยู่ใกล้กัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ให้รวมกันอยู่เป็นรูปแบบใหม่ มีขั้นตอนดังนี้

๑) เตรียมข้อมูล

๒) รวบรวมข้อมูลและปล่อยความคิดไว้เงียบๆ

๓) เชื่อมโยงความคิด

๔) ทดสอบความคิดและพิสูจน์ให้เห็นจริง

๓.๔.๑๑ กระบวนการทางคณิตศาสตร์ : ประกอบด้วยทักษะการคิดคำนวณและทักษะการแก้โจทย์ ปัญหา

ทักษะการคิดคำนวณ มีขั้นตอนดังนี้

๑) สร้างความคิดรวบยอด

๒) ยกตัวอย่างและสรุปเป็นกฎ

๓) ฝึกประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ใหม่

๔) สรุปผล

ทักษะการแก้โจทย์ปัญหา มีขั้นตอนดังนี้

๑) ทำความเข้าใจโจทย์ปัญหา

๒) กำหนดแนวทางแก้โจทย์ปัญหา

๓) หาคำตอบ

๓.๔.๑๒ กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เป็นวิธีการคิดค้นและการทำงานด้านวิทยาศาสตร์ เหมาะสำหรับกิจกรรมการเรียนรู้วิชาวิทยาศาสตร์และนำไปประยุกต์ใช้ได้กับวิชาอื่นๆ ได้บางหัวข้อประสบการณ์ มีขั้นตอนดังนี้

๑) กำหนดปัญหา

๒) ตั้งสมมติฐาน

๓) ทดลอง/รวบรวมข้อมูล

๔) วิเคราะห์ข้อมูล

๕) สรุปผล

๓.๔.๑๓ กระบวนการทางภาษาศาสตร์ ใช้ในการเรียนรู้ภาษา มุ่งให้เกิดการพัฒนาทางด้านทักษะภาษา มีขั้นตอนดังนี้

๑) ทำความเข้าใจสัญลักษณ์

๒) สร้างความคิดรวบยอด

๓) ถ่ายทอดหรือสื่อความหมาย ความคิด

๔) พัฒนาความสามารถ

๓.๔.๑๔ กระบวนการจัดการเรียนรู้ ๙ ประการ เป็นกระบวนการที่มุ่งพัฒนาในด้านคิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาได้ พัฒนางานและเจตคติที่ดี เป็นกระบวนการที่สังเคราะห์ข้อดีของกระบวนการต่าง ๆ

เข้าด้วยกัน การจัดการเรียนรู้ไม่จำเป็นต้องจัดให้ครบทุกลำดับขั้น เพราะบางขั้นไม่จำเป็นต้องใช้ การจัดการเรียนรู้แต่ละครั้งมีจุดเน้นที่แตกต่างกัน แต่ควรเรียงตามลำดับขั้น มีกระบวนการจัดการเรียนรู้ดังนี้

๑) ตระหนักในปัญหาและความจำเป็น
๒) คิด วิเคราะห์ วิจารณ์
๓) สร้างทางเลือกหลากหลาย
๔) ประเมินผลทางเลือก
๕) วางแผนการปฏิบัติ
๖) ปฏิบัติอย่างชื่นชม
๗) ประเมินระหว่างปฏิบัติ
๘) ปรับปรุงแก้ไข
๙) ประเมินผลรวมเพื่อให้เกิดความภาคภูมิใจ

๔. กระบวนการ และขั้นตอนการจัดการเรียนรูที่ประสบความสำเร็จ

จอห์น บีแคร์รอล (Carroll, ๑๙๗๔: ๑๑๖-๑๑๘) ได้เสนอหลักการสำคัญจากงานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จไว้ ๕ ประการดังนี้

๑) ความถนัดของผู้เรียน (Learner's Aptitude) ผู้เรียนย่อมมีความแตกต่างกันในด้านความถนัดในการเรียนรู้ การใช้เวลาของผู้เรียนแต่ละคนย่อมแตกต่างกัน แต่ทุกคนสามารถประสบความสำเร็จในการเรียนรู้ได้

๒) ความสามารถทางสติปัญญาของผู้เรียน (Learner's Intelligence) ผู้เรียนย่อมมีความสามารถทางสติปัญญาที่แตกต่างกัน เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ก็ย่อมแตกต่างกันด้วยในชั้นเรียน แต่ละชั้นเรียนย่อมจะมีผู้เรียนที่มีระดับสติปัญญาแตกต่างกัน

๓) ความอุตสาหพยายามของผู้เรียน (Learner's Perseverance) ผู้เรียนแต่ละคน ย่อมมีความสนใจและความต้องการในการเรียนรู้ที่แตกต่างกันและย่อมจะมีผลต่อแรงจูงใจ พร้อมทั้งความใฝ่สัมฤทธิ์ในการเรียนรู้แตกต่างกันด้วย

๔) คุณภาพในการสอน (Quality of Instruction) กลวิธีการสอนที่แตกต่างกันย่อมมีผลในการเรียนรู้ของผู้เรียนแตกต่างกัน การสอนที่ดีย่อมทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี

๕) โอกาสในการเรียนรู้ (Learning Opportunities) ผู้เรียนที่มีโอกาสในการเรียนรู้มากย่อมมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ได้ดี ผู้สอนจะเป็นผู้ให้โอกาสในการเรียนรูแก่ผู้เรียนได้โดยการจัดประสบการณ์การเรียนรู้แก่ผู้เรียนอย่างเหมาะสม

จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบสำคัญ ๕ ประการของการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จนั้น ผู้สอนจะต้องคำนึงถึงผู้เรียน (ข้อ ๑ - ๓) ในด้านความแตกต่างทางสติปัญญาความสามารถและความสนใจความสามารถของผู้สอน (ข้อ ๔ - ๕) จะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนให้ผู้เรียนมีโอกาสในการเรียนรู้มากที่สุด กลวิธีการสอนที่เหมาะสม จึงควรจัดให้เหมาะกับ

ขั้นตอนในการเรียนรู้ของผู้เรียนแต่ละคนให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนอย่างรู้แจ้ง (Mastery Learning) (Carroll, ๑๙๗๔) ดังนี้

๑) ขั้นรับรู้ (Acquisition Stage) ในขั้นนี้ผู้เรียนเข้าใจสิ่งที่เรียนโดยการลองผิดลองถูก และยังไม่มีความชำนาญมากนัก

๒) ขั้นคล่องตัว (Fluency Stage) ในขั้นนี้ผู้เรียนจะได้รับการฝึกฝนสิ่งที่เรียนรู้มากขึ้น ผู้เรียนจะมีความชำนาญในความรู้ที่เรียนมา

๓) ขั้นคงที่ (Maintenance Stage) ในขั้นนี้ผู้เรียนจะมีความชำนาญ และความสามารถจดจำสิ่งที่เรียนรู้ได้อย่างคงที่เนื่องจากประสบความสำเร็จในการฝึกฝนจนคล่องตัวแล้วในขั้นที่ ๒ จึงทำให้เกิดความทรงจำระยะยาวได้ในสิ่งที่เรียนรู้

๔) ขั้นนำไปใช้ (Application Stage) ในขั้นนี้ผู้เรียนจะสามารถนำความรู้ที่มีความแม่นยำไปใช้ เช่น การลงมือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยใช้ความรู้ที่ได้เรียนมาในสถานการณ์จริง

๕) ขั้นปรับตัว (Adaptation Stage) ในขั้นนี้ผู้เรียนจะสามารถปรับการนำความรู้ไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น การสร้างโครงการ หรือ แผนงาน ด้วยความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน ขั้นตอนการเรียนรู้ดังกล่าว สามารถนำไปใช้ในการสร้างแผนการสอน รวมทั้งการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียนได้เพื่อให้มั่นใจว่าผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้อย่างแม่นยำและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้จริง

องค์ประกอบในการจัดแผนการสอน การจัดแผนการสอนที่ประสบผลสำเร็จ ควรคำนึงถึงองค์ประกอบสำคัญ ๖ ประการ ดังนี้

๑) หลักการและแนวทฤษฎีของวิชาที่ทำการสอน (Approach) ศึกษาหลักการและทฤษฎีของวิชาที่ทำการสอนอย่างละเอียดโดยพิจารณาหลักการและเหตุผลของแนวโน้มในการจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสมจากตำรา หรือผลงานวิจัยต่างๆ จากอดีตถึงปัจจุบัน

๒) วิธีการสอน (Method of Teaching) ศึกษาแนวโน้มของหลักการและทฤษฎีหรือผลงานวิจัยวิธีการสอนที่ได้ผลของวิชาที่ทำการสอนที่เหมาะสมและจัดลำดับขั้นตอนการสอนให้สอดคล้องตามแนวโน้มของหลักการและทฤษฎีที่ได้ศึกษา

๓) เทคนิคการสอน (Techniques of Teaching) ศึกษาวิธีการสอนต่างๆ ที่จะช่วยทำให้ขั้นตอนการสอนต่างๆ ประสบความสำเร็จได้

๔) หลักสูตร (Curriculum) ผู้เรียนต้องเข้าใจรายละเอียดของหลักสูตรตั้งแต่ หลักการ วัตถุประสงค์ รายละเอียดของรายวิชาที่กำหนด รวมทั้งการวัดและประเมินผลเพื่อการวางจัดเตรียมการสอนที่มีประสิทธิภาพทั้งในระยะยาวและระยะสั้น

๕) สื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การสอน (Teaching Materials) การเตรียมการเพื่อนำเสนอเนื้อหาแกผู้เรียนเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องมีการวางแผน และการเตรียมการว่าจะนำเสนอเนื้อหาหรือ

แนวคิดอย่างไรจึงจะเหมาะสม สื่อการเรียนการสอน และอุปกรณ์ใดบ้างที่สมควรนำมาให้เหมาะสมกับความสนใจ และสอดคล้องกับเนื้อหาตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตร

๖) บทบาทของผู้สอนและผู้เรียน (Roles of Teachers and Students) การเตรียมการจัดการเรียนการสอนทั้งระยะยาวและระยะสั้น เพื่อพิจารณาบทบาทของผู้สอนและผู้เรียน จากกิจกรรมการเรียนการสอนต่างๆ ในแต่ละขั้นตอนเพื่อการจัดกิจกรรมที่เหมาะสมให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างราบรื่น

เรื่องที่ ๒.๑.๔ การติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากร

การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรซึ่งสามารถกระทำได้ ๒ ระดับ ระดับแรกคือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาบุคลากรแต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับสองคือ เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลว่าสนองต่อความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรหรือไม่ จึงต้องศึกษาเรียนรู้และทำความเข้าใจความหมายการติดตามและประเมินผล เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผลและประโยชน์ของการประเมินผลมีดังนี้

๑. ความหมายของการติดตามประเมินผล

การติดตามและประเมินผลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่า โครงการที่ดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารแผนงานและโครงการที่ ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) ซึ่งมีความสำคัญเท่ากันทุกส่วน ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานและโครงการทั้งหมด

การติดตามและประเมินผลมีคำสองคำซึ่งมีความหมายเฉพาะตัวที่แยกจากกันได้ชัดเจน คือ คำว่า "ติดตาม" (Monitoring) และคำว่า "ประเมินผล" (Evaluation) ทั้งสองคำดังกล่าวมีวิธีทำงานที่แตกต่างกัน ดังนี้

การติดตามผล เป็นกระบวนการหนึ่งที่จะช่วยให้ระบบการวางแผนและการบริหารงาน/โครงการบรรลุผลที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการติดตามผลเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินงาน/โครงการเพื่อให้ได้ผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ การติดตามผลเป็นเทคนิคที่สำคัญในการเร่งรัดโครงการให้ดำเนินการแล้วเสร็จตามเวลาและเป้าหมายที่กำหนด การติดตามผลจะเกิดประโยชน์สูงสุดจะต้องดำเนินงานเป็นระบบ และมีการกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลาของการดำเนินงาน และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการรายงานถึงผลการติดตามและนำผลการติดตามนั้น เป็นสารสนเทศในการปรับปรุง พัฒนางาน/โครงการและการบริหารงาน/โครงการในโอกาสต่อไป

การประเมินผล มีความสำคัญและมีเทคนิคเฉพาะ โดยเป็นกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์และรูปแบบวิธีการที่คล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกับการติดตามผล หากแต่การประเมินผลจะมีขอบเขตของกิจกรรมที่กว้างขวางมากกว่าการติดตามผลและเกิดขึ้นทุกขั้นตอนของโครงการ ตั้งแต่ขั้นก่อนการดำเนินโครงการ ถึงขั้นหลังเสร็จสิ้นการดำเนินโครงการ ทั้งนี้สามารถกล่าวได้ว่าการประเมินผลโครงการเป็นการวิเคราะห์ตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า (Input) กิจกรรม/กระบวนการ (Activities) และผลงาน (Results) ของโครงการ ซึ่งได้แก่ ผลผลิต ผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยพิจารณาเปรียบเทียบกับค่าหรือเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ความแตกต่างและส่วนที่ซ้ำซ้อนกันของการติดตามและประเมินผล คือ การติดตาม (Monitoring) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดงให้เห็นว่า ได้มีการดำเนินการในขั้นตอนต่างๆ ของโครงการที่กำหนดได้อย่างไร ข้อมูลที่ได้จะนำมาประกอบเป็นเครื่องมือ ควบคุม กำกับการดำเนินงานในขณะปฏิบัติโครงการโดยตรงทั้งในด้านปัจจัย (Input) ด้านกระบวนการดำเนินงาน (Process) และด้านผลผลิต (Output) สำหรับการประเมินผล (Evaluation) มีขอบข่ายกว้างขวาง ขึ้นอยู่ว่าจะประเมินในขั้นตอนใดของโครงการ เช่น ก่อนเริ่มโครงการ ขณะดำเนินโครงการซึ่งอาจดำเนินการเป็นช่วง เป็นระยะต่าง ๆ เช่น ทุก ๓ เดือน ทุก ๖ เดือน ทุกปี ประเมินเมื่อโครงการดำเนินงานไประยะครึ่งโครงการ เป็นต้น หรือเป็นการประเมินผลเมื่อโครงการดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว องค์กรต่าง ๆ ต้องมีการผลักดันขับเคลื่อนการดำเนินงานตามพันธกิจให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร พร้อมกับการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ โดยอาศัยระบบตัวชี้วัดผลงาน ในหลายมิติและหลาย ระดับ เช่น ตัวชี้วัดที่ผู้บริหารของส่วนราชการที่เป็นผู้นำองค์กรได้พิจารณา หรือ เห็นชอบกำหนดเป็น “ตัวชี้วัด สำคัญขององค์กร” ที่สะท้อนถึงความสำคัญของประเด็นยุทธศาสตร์ การบรรลุพันธกิจหลัก แผนงานและโครงการที่สำคัญ รวมทั้งกำหนดค่าเป้าหมายของการดำเนินการของตัวชี้วัด เพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์กร รวมตลอดถึงส่วนราชการภายใต้การบริหารโดยมุ่งผลสัมฤทธิ์กับระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้น ผลงานตามยุทธศาสตร์ซึ่งมุ่งเน้นผลผลิตผลลัพธ์ และผลบั้นปลายที่เน้นให้มีการวัดและประเมินผลงาน

๒. เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินผล

เครื่องมือที่ใช้ในการติดตามประเมินผล มีหลายรูปแบบ เครื่องมือพื้นฐานที่นิยมใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ เป็นต้น ถ้าใช้วิธีการสอบถาม เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม ประเมินจำเป็นต้องมีความรู้ ในเรื่องการสร้างเครื่องมือ แต่ละชนิดให้มีคุณภาพ เพราะผลการประเมินจะเชื่อถือได้มากน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับเครื่องมือที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ ซึ่งข้อควรคำนึงในการสร้างแบบสอบถามพิจารณาดังนี้

๒.๑ คำถามต้อง ง่ายกระชับ ชัดเจน อ่านแล้วเข้าใจตรงกันว่าผู้ถามต้องการจะถามอะไร

๒.๒ ในแต่ละคำถามควรถามประเด็นเดียว

๒.๓ การตั้งคำถามต้องไม่เป็นคำถามนำหรือชี้แนะคำตอบ

๒.๔ เรียงลำดับข้อคำถามจากง่ายไปหายาก จากทั่วไป หาเฉพาะเจาะจง หรือเรียงลำดับเหตุการณ์

๒.๕ ต้องคำนึงถึงความรู้ ประสบการณ์ และวัยของผู้ตอบเสมอ

๒.๖ มีคำชี้แจงชัดเจนว่าจะให้ผู้ตอบตอบอย่างไร

๒.๗ สร้างแบบสอบถามแล้วควรทอลองใช้ก่อนทุกครั้ง

๓. ประโยชน์ของการติดตามประเมินผล

ประโยชน์ของการติดตามประเมินผล คือ การนำข้อมูลที่สะท้อนกลับไปใช้แก้ปัญหาต่าง ๆ ระหว่างการดำเนินโครงการ โดยการปรับเปลี่ยนกิจกรรม ขั้นตอน และใช้สำหรับวางแผนงาน/โครงการในอนาคต ซึ่งประโยชน์ของการติดตามประเมินผลโดยสรุปได้ ดังนี้

๓.๑ ทราบถึงสถานภาพ และสถานการณ์การดำเนินงาน/โครงการ

๓.๒ ทราบข้อดี และข้อเสีย รวมทั้งปัจจัยที่ทำให้การดำเนินงาน/โครงการมีปัญหา ช่วยให้แก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุด ทันเวลา

๓.๓ ทำให้เจ้าหน้าที่รับผิดชอบงาน/โครงการ และผู้บริหารงาน/โครงการ ย้อนกลับมาดูเป้าหมายที่กำหนดไว้และทำอย่างไรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ต้องการ

๓.๔ เกิดความคุ้มค่า ประหยัดเวลา งบประมาณและทรัพยากร ในการดำเนินงาน/โครงการ

๓.๕ สามารถเก็บรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ เพื่อนำเสนอและสนับสนุนตามหลักวิชาการ ทำให้ได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้อง

๓.๖ กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ มีความรับผิดชอบและมีความกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหา ตลอดจนคิดปรับปรุงงาน/โครงการอย่างสม่ำเสมอ

๓.๗ ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ สามารถวินิจฉัยสั่งการได้อย่างมีเหตุผลและรัดกุม

จึงสรุปได้ว่าการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ทราบว่า โครงการที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ต้องการมากน้อยเพียงใด มีประสิทธิภาพหรือไม่ ผลจากการติดตามและประเมินผลจะให้ข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จ จุดแข็ง จุดอ่อน และแนวทางในการปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน ช่วยให้การบริหารแผนงานและโครงการมีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น ซึ่งการบริหารแผนงานและโครงการที่ประกอบด้วย การวางแผน (Planning) การปฏิบัติตามแผน (Implementation) การควบคุม (Control) และการประเมินผล (Evaluation) มีความสำคัญเท่ากันทุกส่วน ถ้าขาดส่วนหนึ่งส่วนใด หรือส่วนหนึ่งส่วนใดขาดประสิทธิภาพก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการบริหารแผนงานโครงการทั้งหมด

ตอนที่ ๒.๒ เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

เรื่องที่ ๒.๒.๑ เทคนิคการสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ที่ปฏิบัติงานจริงและเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ ทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพและส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สอดคลองกับเป้าหมายของหน่วยงาน

๑. ความสำคัญของการสอนงาน

ในบางครั้งการปฏิบัติงาน เราอาจพบกับความรู้ที่มองไม่เห็นหรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติ (Tacit knowledge) ดังนั้น กิจกรรมบางกิจกรรมต้องอาศัยการถ่ายทอดเฉพาะ มากกว่าการสอนโดยทั่วไป เพราะการสอนเพียงทฤษฎีคงจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย ดังนั้น การสอนงาน (Coaching) จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน โดย Thorpe and Clifford (๒๐๐๓) ได้ให้คำจำกัดความของการสอนงาน (Coaching) ไว้ว่า “กระบวนการช่วยให้คนเพิ่มพูนหรือปรับปรุงความสามารถ โดยการสะท้อนกลับว่า เขาใช้ทักษะหรือความรู้นั้นๆ อย่างไร” โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้เป็นรู้จากปฏิบัติไม่เป็น เป็นปฏิบัติเป็น และจากไม่ชำนาญเป็นชำนาญ

๒. ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานจัดได้ว่าเป็นกระบวนการหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาใช้ เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานนั้นๆ ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายหรือผลการปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาต้องการที่สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานหรือคาดหวังให้เกิดขึ้น (Result-Oriented) โดยจะต้องตกลงและยอมรับร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้การสอนงานนั้น นอกจากจะมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในปัจจุบันแล้ว ยังมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีพัฒนาการของความรู้ ทักษะและความสามารถเฉพาะตัวและมีศักยภาพในปฏิบัติงานที่สูงขึ้นต่อไป เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน อันจะนำมาซึ่งตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปในอนาคต

๓. ประโยชน์ของการสอนงาน

๓.๑ ประโยชนต่อผู้บังคับบัญชา

๑) การสอนงาน (Coach) จะช่วยแบ่งเบาภาระงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ส่งมอบงานตามเวลาที่กำหนด

๒) ช่วยให้เวลาเพียงพอที่จะคิดพิจารณา ปรับปรุงระบบงาน ขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง

๓) มีโอกาสชี้แจงจุดเด่นหรือจุดที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงการปฏิบัติงาน มีโอกาสรับรู้ความต้องการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวัง ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการปฏิบัติงานระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

๕) เป็นกระบวนการหนึ่งที่ใช้ผลักดันและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย (Performance Goal) ตามแผนการปฏิบัติงานที่กำหนด

๖) ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศของการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีม

๓.๒ ประโยชนต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

๑) เข้าใจขอบเขต เป้าหมายของการปฏิบัติงานและความต้องการที่ผู้บังคับบัญชาคาดหวัง ได้รับรู้ถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง ปัญหาและอุปสรรคขององค์กร ภารกิจที่องค์กรจะทำในปัจจุบันและต้องการที่จะทำต่อไปในอนาคต

๒) ได้รับรู้ถึงปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาและมีส่วนร่วมกับผู้บังคับบัญชาในการพิจารณาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

๓) มีโอกาสรู้จุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง เพื่อสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเอง นำสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๔) รู้จักวางแผน ลำดับความสำคัญของงาน รับรู้เทคนิควิธีการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและระยะเวลาที่ผู้บังคับบัญชากำหนด

๕) สร้างขวัญกำลังใจ ทำให้ไม่รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานเพียงผู้เดียว

๖) เป็นแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปรับปรุงตนเอง สนใจเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

๘) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีคุณค่า (Value) ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เนื่องจากการสอนงานที่ถูกต้องควรเป็นไปตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาและยังเป็นการช่วยตอบสนองให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายของตนเองและองค์กร

๓.๓ ประโยชน์ต่อองค์กร

๑) องค์กรมีผลการปฏิบัติงาน (Organization Performance) เป็นไปตามความคาดหวังหรือมากกว่าความคาดหวังที่ต้องการ

๒) องค์กรมีความพร้อมกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโลกยุคโลกาภิวัตน์ เนื่องจากการสอนงาน (Coaching) ทำให้ข้าราชการมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น นโยบายการปฏิบัติงาน กลยุทธ์ขั้นตอนวิธีการปฏิบัติงาน การนำเอาเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้

๔. คุณสมบัติของผู้สอนงาน

ตามที่กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่าผู้สอนงาน (Coach) หรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมีภาระหน้าที่ในการบริหารทั้งงานของตนเองและการบริหารงานผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนดูแลรับผิดชอบ หากผู้บังคับบัญชาสามารถบริหารจัดการงานที่ได้รับมอบหมายและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนดีพอแล้ว ผลที่ตามมาคือการปฏิบัติงานที่บรรลุถึงเป้าหมายที่หน่วยงานและองค์กรต้องการ ในแง่มุมของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลนั้น ถือได้ว่าเป็นภารกิจหรือหน้าที่สำคัญที่ผู้บังคับบัญชาต้องตระหนักและให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก และเพื่อให้การบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนประสบความสำเร็จ คุณสมบัติหรือความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดันและเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมายและเป็นคุณสมบัติที่ผู้บังคับบัญชาพึงมี

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์ (๒๕๔๘) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้สอนงาน ดังนี้

๔.๑ ทักษะในการวางแผน

ทักษะในการวางแผนงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับความสำคัญของงานที่มีความเร่งด่วนและการกำหนดแผนการปฏิบัติงานสำหรับงานที่เป็นงานประจำและงานที่เร่งด่วนได้

รวมทั้งการกำหนดผลที่คาดหวังของงานที่ปฏิบัติและการหาวิธีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ในทีมงาน

๔.๒ ทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์

ทักษะการมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติงานให้สำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของหน่วยงานและองค์กร

๔.๓ ทักษะในการรับฟัง

ทักษะในการรับฟัง หมายถึง การแสดงออกถึงความเข้าใจการรับฟังความคิดเห็น ประเด็นปัญหาเหตุการณ์และเรื่องราวต่างๆของผู้อื่น รวมทั้งความสามารถในการโต้ตอบผู้ฟังได้อย่างเหมาะสม

๔.๔ ทักษะในการสื่อสาร

ทักษะในการสื่อสาร หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้คำพูด เพื่ออธิบายชี้แจง โน้มน้าว ชักจูงและแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้ผู้ฟังเข้าใจอย่างชัดเจน รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวิธีการ ลักษณะของคำพูดที่ใช้ให้เหมาะสมและสอดคลองกับกลุ่มผู้ฟังในระดับที่แตกต่างกันได้

๔.๕ ทักษะในการคาดคะเนพยากรณ์

ทักษะในการคาดคะเนพยากรณ์ หมายถึง การกำหนดกรอบและปัจจัยที่ควรคำนึงถึงในการพยากรณ์ รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์แนวโน้มของเหตุการณ์ ผลกระทบและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นจากการตัดสินใจที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งได้

๔.๖ ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

ทักษะการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน เป็นการหาวิธีการหรือหนทางที่จะเสริมจุดแข็งและพัฒนาจุดอ่อน ซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องปรับปรุงของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ดีขึ้น

๔.๗ ทักษะในการเรียนรู้

ทักษะในการเรียนรู้ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ข้อมูลและรายละเอียดต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบได่อย่างรวดเร็ว รวมทั้งความกระตือรือร้นและความพยายามที่จะแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบทั้งงานในปัจจุบันและงานใหม่ๆ อยู่เสมอ

๕. กระบวนการในการสอนงาน

กระบวนการสอนงาน (Coaching) ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนใหญ่ๆ ก่อนจะเริ่มทั้ง ๔ ขั้นตอน ควรมีการเตรียมก่อน (Preparing) โดยการประเมินสถานการณ์ก่อนว่าผู้ใต้บังคับบัญชาหรือคนที่เราจะเข้าไปสอนนั้น จะมีปฏิกิริยาอย่างไรถ้าเราเรียกหรือเชิญมาเริ่มกระบวนการการสอนงาน มีบ่อยครั้งที่เราพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชานึกว่าตนเองไม่จำเป็นต้องได้รับการสอนเพิ่มแต่อย่างใด หรือในบางกรณีเมื่อเราหาข้อมูลเพิ่มขึ้น เราอาจพบว่าคนที่เราอยากจะไปสอนเขานั้นไม่ได้จำเป็นต้องถูกสอน ปัญหาไม่ได่อยู่ตรงนั้น ปัญหาอยู่ที่ระบบบางอย่างหรือคนอื่นที่ไม่ใช่ตัวเขา หรือบางทีก็พบว่าเป็นตัวเราเองที่เป็นปัญหา ถ้าเป็นกรณีหลังก็ ไม่ต้องเริ่มกระบวนการสอน เพียงแต่แก้ปัญหาตามสาเหตุเท่านั้น แต่ถ้าประเมินแล้ว ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจดื้อดึง เราคงต้องเตรียมเหตุผล หลักฐานหรือข้อมูลให้พร้อมก่อนจะชวนเขามาคุยตามกระบวนการ ขั้นตอน (Preparing) ในการสอนงานนั้น เราต้องเริ่มต้นด้วยการ

วางแผนการสอนงานก่อน โดยกำหนดวัตถุประสงค์การสอนงาน เช่น ต้องการอะไรเป็นผลลัพธ์ สภาพปัญหาปัจจุบันเป็นอย่างไร อาจมีอุปสรรคอะไรบ้างที่อาจจะเกิดขึ้นและจะจัดการกับอุปสรรคนั้นอย่างไรซึ่งมีกระบวนการการสอนงานตามที่กล่าวข้างต้น ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ บอกให้ฟัง (Clarifying Needs)

การอธิบายความต้องการในการสอนงานให้เข้าใจในวัตถุประสงค์และความจำเป็นของการสอนงานที่สำคัญ คือ ต้องระวังในการพูดเพื่อไม่ให้ผู้รับการสอนงานต่อต้าน โดยต้องพูดไม่ให้เป็นการตำหนิ แต่เน้นให้เห็นผลเสียของการกระทำและประโยชนที่จะเกิดขึ้นจากการสอนงาน

ขั้นตอนที่ ๒ ตั้งเป้าเรียน (Objective Setting)

ภายหลังจากที่เกิดความเข้าใจกันดีแล้ว ต่อมาจะเป็นการกำหนดเป้าหมายในการสอนงานร่วมกันว่าควรมีเรื่องอะไรบ้างที่ผู้รับการสอนควรรู้เพิ่มหรือเรื่องอะไรบ้างที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม โดยเขียนผลลัพธ์ที่อยากให้เป็นให้ชัดเจนและเป็นไปได้จริง ลองสำรวจดูด้วยกันว่าใครเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับงานนี้บ้าง เราจะทำให้งานอะไรที่จะออกมาดีสำหรับทุกคน โดยเป้าหมายที่ชัดเจนหรือ SMART goals ได้แก่

๑) Specific มีเป้าหมายเจาะจง
๒) Measurable เป้าหมายสามารถวัดได้
๓) Agreed เป้าหมายต้องตกลงร่วมกัน เพื่อให้เกิดความรู้สึกร่วมในการสอนงาน
๔) Realistic เป้าหมายต้องเป็นจริงได้
๕) Time ต้องกำหนดเวลาในการสอนงาน

ขั้นตอนที่ ๓ ร่วมเขียนแผน (Action Plan Designing)

ทั้งผู้สอนงานและผู้รับการสอน ร่วมกันวางแผนปฏิบัติการ โดยดูจากวัตถุประสงค์และผลลัพธ์ที่ต้องการว่าควรมีกิจกรรมอะไรที่จำทำเพื่อการสอนงาน ให้ระบุเจาะจงพฤติกรรมที่ควรแก้ไข ทักษะใดที่ควรฝึกฝนเพิ่มเติม รู้ลึกแคไหน เข้าใจ ทำได้หรือแม่นยำ เวลาเท่าไร ทำเมื่อไร จะประชุมตามผลกันอีกเมื่อไร ให้บันทึกลงในแผนงานชัดเจน

ขั้นตอนที่ ๔ แม่นประเมิน (Checking Activities)

ในขั้นตอนนี้จะต้องให้ผู้รับการสอนงานได้ลองปฏิบัติจริงตามที่ได้วางแผนไว้ หรือถ้าปฏิบัติจริงแล้วอาจอันตรายต่อลูกค้าหรือผู้อื่น เช่น การขับเครื่องบิน ควรให้ลองทำในแบบจำลอง (Simulation) ก่อน ผู้สอนงานมีหน้าที่สังเกตการณ์ในขณะปฏิบัติงานจริง ตรวจประเมินดูกิจกรรมที่ทำประเมิน ดูผลลัพธ์และความคืบหน้าตามแผนที่วางไว้ อาจเข้าแทรกแซงได้ถ้าคาดว่าจะเกิดความเสียหาย แล้วให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back)

๖. เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

๖.๑ เทคนิคการสังเกต (Observation)

ในการสอนงาน (Coaching) หลายครั้งที่ผู้สอนงานต้องการข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้รับการสอนงาน (Coachee) ซึ่งไม่สามารถหาได้จากรายงาน จึงจำเป็นต้องสังเกตดูว่าพฤติกรรมของเขาเป็นอย่างไรในเรื่องนั้นๆ

๖.๒ เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ Feedback)

โดยทั่วไปเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้รับการสอนงาน (Coachee) โดยการบรรยายให้เห็นภาพชัดเจนว่าเขาทำอะไรอย่างไร มากกว่าทำให้รู้สึกอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งกันในเรื่องที่ไม่เป็นรูปธรรมและไม่ชัดเจน หากคุยเน้นกันที่ลักษณะพฤติกรรมและผลที่เกิดขึ้นแทน ผู้รับการสอนงานก็จะสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปปรับปรุงพฤติกรรมของตัวเองได้

๖.๓ เทคนิคในการทำให้เห็นพ้องกัน

ในความเป็นจริงแล้วเราไม่จำเป็นต้องให้ผู้รับการสอนงาน (Coachee) เห็นพ้องกับผู้สอนงานทุกเรื่อง เพียงแต่ในเรื่องที่เห็นชัดว่าจำเป็นต้องทำแบบนี้แบบนั้น หากผู้ถูกประเมินยังไม่อยากเปลี่ยนแปลง ผู้สอนงานจำเป็นต้องใช้วิธีค่อยๆ พูดคุยชี้แจงให้เขาเข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาตรงส่วนนี้ อาจทำโดยการดึงให้คู่สนทนาเข้าร่วมการอภิปรายกับผู้สอนงานในเรื่องที่ควรปรับปรุง

๗. สรุป

การสอนงาน (Coaching) ให้บุคคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งในการปฏิบัติงานจะพบกับความรู้ที่มองไม่เห็นหรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงาน (Tacit knowledge) ดังนั้นการสอนเพียงทฤษฎีคงจะไม่เพียงพอ ต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็นเป็นปฏิบัติเป็นและจากไม่ชำนาญเป็นชำนาญ การสอนงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้างและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะเฉพาะตัว (Personal Attributes) ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

เรื่องที่ ๒.๒.๒ เทคนิคการเป็นพี่เลี้ยงและการให้คำแนะนำปรึกษา (Mentoring)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นระบบที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่มีประสบการณ์มากกว่ากับพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย โดยพี่เลี้ยงหรือผู้ที่มีประสบการณ์สูงจะทำหน้าที่ในการคำปรึกษาแนะนำ ผู้สอนงาน และสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพในการทำงานให้กับพนักงานที่อ่อนประสบการณ์ ระบบพี่เลี้ยงถูกนำมาใช้เป็นเครื่องมือของการจัดการความรู้ในแง่ของการถ่ายทอดความรู้ระหว่างผู้ที่ประสบการณ์มากกว่าและเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์น้อยกว่า เพื่อให้แน่ใจได้ว่า ความรู้ยังคงอยู่ในองค์กรตลอดเวลา และเป็นการดักจับความรู้ก่อนที่จะสูญหายหรือออกไปเป็นผู้แข่งขัน เนื่องจากวิธีการถ่ายทอดความรู้ที่ดีที่สุด ก็คือการที่บุคคลได้พูดคุยกับอีกคนหนึ่ง ดังนั้น การพูดคุยในระบบพี่เลี้ยง แท้จริงแล้ว ก็คือ การติดต่อสื่อสารระหว่างเพื่อนร่วมงานที่ประสบการณ์มากกว่าอีกคนหนึ่งนั่นเอง การถ่ายทอดความรู้จำนวนมากจึงเกิดขึ้น เป็นสิ่งที่สำคัญสำหรับองค์กรในปัจจุบัน ที่จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างพนักงาน การให้ความรู้ลื่นไหลไปยังทั่วทั้งองค์กร ซึ่งจะนำไปสู่ความอยู่รอดขององค์กรและธุรกิจ ระบบพี่เลี้ยงได้รับการพิสูจน์ว่าเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพสูงและนิยมใช้กันมากในหลายๆปีที่ผ่านมาเป็นช่องทางที่ดีสำหรับการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในองค์กร เนื่องจาก

ระบบพี่เลี้ยงเป็นรูปแบบหนึ่งของการแลกเปลี่ยนความรู้ ที่มีจุดประสงค์พื้นฐานในการสร้างปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการระหว่างพี่ เลี้ยง (Mentor) กับพนักงานที่ถูกสอนงาน

การทำหน้าที่พี่เลี้ยงอาจเริ่มตั้งแต่การทำหน้าที่พี่เลี้ยงของพนักงานใหม่ เพื่อให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับองค์กรเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงานไม่เกิดความรู้สึกโดดเดี่ยวหรือเข้ากันไม่ได้กับเพื่อนร่วมงานเป็นการป้องกันการลาออกจากองค์กรให้พนักงานใหม่มีความรู้ความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กรลักษณะการทำงานและนำไปสู่การมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การทำหน้าที่ให้กับพนักงานที่ถูกสอนงานจะเป็นการสร้างกลุ่มคนที่มีความสามารถมีศักยภาพได้เร็วกว่าพนักงานปกติ เป็นการจูงใจพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีและมีศักยภาพในการทำงานสูงให้คงอยู่กับหน่วยงานเป็นการกระตุ้นให้พนักงานสร้างผลงานมากขึ้น พร้อมที่จะทำงานหนักและท้าทายมากขึ้น เป็นการสร้างบรรยากาศของการนำเสนอผลงานใหม่ๆ หรือความคิดนอกกรอบมากขึ้น ซึ่งการทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงให้กับพนักงานที่ถูกสอนงานหรือลูกน้อง ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของลูกน้อง ถ้าลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่ามาตรฐาน หัวหน้าจะรับบทบาทการเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) หากลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานตรงตามมาตรฐาน หัวหน้างานจะรับบทบาทเป็นผู้สอนงาน (Coaching) และหากลูกน้องมีผลการปฏิบัติงานต่ำกว่ามาตรฐานหัวหน้างานจะรับบทบาทเป็นผู้ให้คำปรึกษา (Counseling)

๑. บทบาทและความรับผิดชอบของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๑.๑ เรียนรู้และฝึกทักษะจากพี่เลี้ยง
๑.๒ เสาะหาและพัฒนาทักษะใหม่และความสามารถที่ต้องการมีในอนาคต
๑.๓ มีความรับผิดชอบในการพัฒนาตนเอง
๑.๔ มีการริเริ่มในการบริหารความสัมพันธ์
๑.๕ รักษาความลับ
๑.๖ เป็นผู้รับและมีการตอบสนองด้วยความคิดใหม่
๑.๗ ฟังและซักถาม
๑.๘ มีเครือข่ายภายในและภายนอกองค์กร
๑.๙ มีการสื่อสารอย่างเปิดเผยและซื่อสัตย์
๑.๑๐ มีการแลกเปลี่ยนความคิดและสิ่งอื่นๆตามความเหมาะสม
๑.๑๑ เข้าร่วมการพัฒนาอย่างเป็นทางการ
๑.๑๒ ทำงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ตามความสามารถของตนเอง
๑.๑๓ แนะนำความคิดใหม่ๆให้กับพี่เลี้ยง
๑.๑๔ เคารพความแตกต่าง
๑.๑๕ ทำงานตามวัตถุประสงค์ที่ถูกตั้งโดยพี่เลี้ยง

๒. บทบาทและความรับผิดชอบของพี่เลี้ยง

๒.๑ สร้างความไว้เนื้อเชื่อใจและเคารพให้กับพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๒.๒ รักษาความลับ

๒.๓ ดูแลพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานดูแลเสมือนเป็นทรัพยากรอันมีค่า

๒.๔ สอนกลยุทธ์ค่านิยมวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์กรเป็นอันดับแรก

๒.๕ ยอมรับความสัมพันธ์ในระยะยาว

๒.๖ ปฏิบัติในฐานะที่เป็นเสียงของกรรมการและช่วยพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับ การสอนงานในการชี้นำและเข้าถึงวัตถุประสงค์ที่จะสามารถไปถึงได้

๒.๗ ลงทุนในเรื่องเวลาและพลังงานในการพัฒนาอย่างเข้มแข็งและความสัมพันธ์กับพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๒.๘ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ กลยุทธ์ และบทเรียนที่เหมาะสม

๒.๙ ส่งเสริมให้มีวิจารณญาณ มุมมอง และการตอบสนองที่สร้างสรรค์ต่อพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๒.๑๐ เผชิญหน้ากับพฤติกรรมและทัศนคติในทางลบ

๒.๑๑ ส่งเสริมให้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อวัฒนธรรมองค์กร

๒.๑๒ เป็นต้นแบบที่ดีและสอนด้วยตัวอย่าง

๒.๑๓ ให้คำแนะนำ ความช่วยเหลือ เมื่อถูกร้องขอจากพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานตามความเหมาะสม

๒.๑๔ สนับสนุนและให้คำแนะนำอย่างฉลาดตามความเหมาะสม

๒.๑๕ เคารพความแตกต่างของแต่ละบุคคล

๒.๑๖ เสนอให้พนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน ได้รับการพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

๒.๑๗ เข้าร่วมการพัฒนาบุคลากรบทบาทและความรับผิดชอบขององค์กร

ในหลายๆ องค์กร ระบบพี่เลี้ยงมักจะล้มเหลว เพราะองค์กรขาดการส่งเสริม เป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะให้มีจัดกระบวนการของการรับสมัครพี่เลี้ยงที่มีศักยภาพและเสนอโอกาสให้ทั้งพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานนอกเหนือจากนี้ องค์กรควรจะฝึกหัดและสนับสนุนระบบพี่เลี้ยง มีการฝึกอบรม และมีการให้คำแนะนำต่อพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๓. ปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงล้มเหลว

๓.๑ ขาดความผูกพันและขาดการให้คำปรึกษา เมื่อพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการมีส่วนร่วมกับการวางแผนและการปฏิบัติหรือการนำไป ประยุกต์ใช้ระบบพี่เลี้ยง ระบบพี่เลี้ยงจะล้มเหลว โดยเฉพาะเมื่อจะมีการจัดการเพียงฝ่ายเดียว

๓.๒ ขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การสื่อสารเป็นทักษะที่มีความสำคัญมากที่สุดในการทำให้ระบบพี่เลี้ยงดำเนิน ไปด้วยดี กลยุทธ์ในการทำให้ระบบพี่เลี้ยงเป็นไปด้วยดีจะต้องมีการ

ติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์กร การขาดการติดต่อสื่อสาร การขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ การตอบสนองต่อกลยุทธ์ของระบบพี่เลี้ยง เป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงล้มเหลว

๓.๓ ขาดการฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ การขาดการฝึกอบรม การฝึกอบรมที่ไม่เพียงพอ และการขาดการสนับสนุนอื่นๆ ที่จะทำให้ระบบพี่เลี้ยงดำเนินไปได้

๓.๔ มีการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ระบบพี่เลี้ยงต้องการการเปลี่ยนแปลงในการบริหาร ผู้บริหารจำนวนมาก มักจะยังคงต่อต้านโปรแกรมของระบบพี่เลี้ยง ผู้บริหารเหล่านี้รู้สึกว่าถูกยกเลิกอำนาจถ้ามีการใช้ระบบพี่เลี้ยง

๓.๕ คัดเลือกพี่เลี้ยงที่ไม่เหมาะสม หลายบริษัทเลือกพี่เลี้ยงผิด โดยคิดว่าพนักงานที่มีประสบการณ์มากจะเป็นพี่เลี้ยงที่ดีที่สุด พี่เลี้ยงควรเป็นผู้ที่คนที่มีทักษะ มีวิสัยทัศน์ที่ดีในองค์กรในทุกฝ่ายงาน และในทุกฟังก์ชั่นการทำงาน

๓.๖ แยกโครงการพี่เลี้ยงออกมาจากการพัฒนาบุคลากร ไม่เป็นการดีที่จะบูรณาการเข้ากับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบุคคล โครงการของระบบพี่เลี้ยงควรถูกจับแยกออกมา เพื่อจะได้สร้างหรือริเริ่มโดยผู้บริหารผู้มองเห็นผลประโยชน์ของระบบพี่เลี้ยง

๔. ปัจจัยที่ทำให้ระบบพี่เลี้ยงประสบผลสำเร็จ

๔.๑ การยอมรับในองค์กร ต้องมีการทำความเข้าใจกันอย่างชัดเจนว่า โครงการพี่เลี้ยงเป็นสิ่งที่ต้องการในองค์กร ผลประโยชน์ของโครงการพี่เลี้ยงควรจะได้รับการเสนอเป็นจุดเด่น ส่วนหนึ่งอาจจะเป็นการมีส่วนร่วมของผู้บริหารระดับอาวุโส เพราะไม่เพียงแต่เรื่องเงินทุนสนับสนุน แต่ยังสามารถที่จะแสดงให้องค์กรเห็นว่า จะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการพัฒนาทางอาชีพของคนในองค์กรอีกด้วย

๔.๒ คุณลักษณะของพี่เลี้ยงที่เหมาะสม การตัดสินว่าใครจะมีความเหมาะสมในการทำหน้าที่พี่เลี้ยง ผู้บริหารควรจะให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ในการมีส่วนร่วมในกำหนดคุณลักษณะ ความเป็นพี่เลี้ยงและประเมินความสำเร็จของบทบาทและหน้าที่ของพี่เลี้ยง

๔.๓ การจับคู่ได้อย่างเหมาะสม การจับคู่ระหว่างพี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงานนี้มี ความสำคัญ บางครั้งพี่เลี้ยงที่สามารถให้คำปรึกษาได้ควรมีประสบการณ์ในเรื่องที่อยู่ในความสนใจของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน สิ่งหนึ่งที่ต้องตระหนักถึงก็คือความขัดแย้งเป็นการส่วนตัว

๔.๔ การฝึกอบรมกลุ่มพี่เลี้ยง การฝึกอบรมพี่เลี้ยงสามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จได้ถึง ๔๐% แต่อย่างไรก็ตามทุกบทบาทควรได้รับการฝึกเพื่อให้เข้าใจถึงความเคลื่อนไหว ของระบบพี่เลี้ยงและบทบาท ความรับผิดชอบของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง

๔.๕ การสื่อสาร การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญของระบบพี่เลี้ยง การขาดการสื่อสาร การขาดการแลกเปลี่ยนความรู้ และการขาดการตอบสนองเกี่ยวกับกลยุทธ์ของความเป็นพี่เลี้ยงเป็นสาเหตุสำคัญของความล้มเหลวในระบบพี่เลี้ยง

๔.๖ การยอมรับในความหลากหลาย เป็นลักษณะสำคัญของความสำเร็จของระบบพี่เลี้ยง หมายความว่า พี่เลี้ยงต้องทราบว่าวิธีใด/เรื่องใดที่จะส่งผลกระทบถึงภูมิหลังของความสัมพันธ์ระหว่าง

พี่เลี้ยงและพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน นอกจากนี้ พี่เลี้ยงต้องเข้าใจในภูมิหลังของพนักงานใหม่/พนักงานที่ได้รับการสอนงาน

๔.๗ การติดตามและการประเมินผล เช่นเดียวกับโครงการอื่นๆ ที่ต้องมีการติดตามและประเมินผลเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์

เรื่องที่ ๒.๒.๓ เทคนิคการศึกษาดูงานให้ประสบความสำเร็จ

การศึกษาดูงานนั้นมีประโยชน์อย่างมาก ทั้งในด้านความรู้ความเข้าใจ ความสัมพันธ์ การทำงานเป็นทีม ฯลฯ การศึกษาดูงาน คือ กิจกรรมที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน รวมทั้งแลกเปลี่ยนประสบการณ์ มุมมองความคิดเห็นต่างๆ ร่วมกันบนสถานการณ์เดียวกันหรือเหตุการณ์เดียวกัน จะทำให้ได้เห็นถึงเทคนิควิธีการในการนำมาปรับใช้หรือการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการทำงานของเราเอง แต่ในปัจจุบันมักพบว่ารูปแบบการศึกษาดูงานเป็นลักษณะของกิจกรรมเชิงท่องเที่ยว เน้นความสนุกสนาน ซึ่งอาจไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์หรือประเด็นศึกษาดูงานให้ชัดเจน ดังนั้นเพื่อประโยชน์สูงสุดในการศึกษาดูงาน จึงควรทำความรู้จักความหมายของการศึกษาดูงาน ประเภทการศึกษาดูงาน และแนวทางการศึกษาดูงานเพื่อการพัฒนาองค์กร ดังนี้

๑. ความหมายของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน หมายถึง การมอบหมายให้บุคลากรไปสังเกตการณ์การกระทำหรือสังเกตการณ์บุคคลที่ต้องการในสถานที่เฉพาะแห่งใดแห่งหนึ่ง เพื่อวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่งในช่วงเวลาสั้นๆ และเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้เห็นประสบการณ์ใหม่ๆ การได้เห็นรูปแบบการทำงานที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (best practice) เพื่อให้บุคลากรเกิดการพัฒนาและได้เรียนรู้เรื่องใหม่ๆ ที่ดีจากองค์กรภายนอก (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ๒๕๕๔)

๒. รูปแบบการศึกษาดูงาน

รูปแบบการศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ซึ่งสามารถแบ่งออกได้ ๒ รูปแบบ ดังนี้

๒.๑ การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน

การดูงานภายในองค์กรเดียวกัน การดูงานลักษณะนี้เป็นการดูงานนอกสถานที่ จากองค์กรเดียวกัน เพื่อศึกษาดูงานเกี่ยวกับวิธี/รูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) สามารถนำมาใช้เป็นตัวอย่างหรือแม่แบบในการทำงานได้ ทั้งนี้การดูงานในรูปแบบนี้ค่อนข้างสะดวกในการติดต่อประสานงานและการแลกเปลี่ยนข้อมูล เนื่องจากเป็นการดูงานในองค์กรเดียวกันและบุคลากรอาจรู้จักคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว จึงทำให้การติดต่อเพื่อขอดูงานไม่ยุ่งยาก

ประโยชน์ : การดูงานจากองค์กรเดียวกัน จะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในรูปแบบการทำงานที่ประสบความสำเร็จ ช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจขั้นตอน การเชื่อมโยงการทำงานของตนกับงานอื่น รวมถึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ การศึกษาดูงานจากองค์กรเดียวกันยังช่วยให้เกิดการสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่นที่อยู่ในองค์กรเดียวกันอีกด้วย

๒.๒ การดูงานภายนอกองค์กร

การดูงานภายนอกองค์กร เป็นการเปิดประสบการณ์ให้กับบุคลากรได้เห็นการทำงานขององค์กรภายนอกที่มีวิธีการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ (best practice) เป็นวิธีการปฏิบัติงานที่บุคลากรไม่เคยเห็นมาก่อน ซึ่งบุคลากรสามารถนำมุมมองที่ได้รับมาปรับใช้ในองค์กรของตนได้ อย่างไรก็ตามการดูงานภายนอกองค์กรนั้น บุคลากรจะต้องมีการเตรียมความพร้อม โดยมีขั้นตอนการ ประสานงานไว้ล่วงหน้าหลายขั้นตอน เช่น การติดต่อเพื่อกำหนดวัน/เวลาที่จะเข้าศึกษาดูงาน การเตรียมการเดินทาง การจัดเตรียมของที่ระลึกและการขออนุญาตล่วงหน้า หากต้องการขอถ่ายรูปหรือบันทึกเสียง เป็นต้น

ประโยชน์ : การดูงานจากองค์กรภายนอกจะช่วยทำให้บุคลากรเกิดมุมมองใหม่ๆ แนวคิดใหม่ๆ เป็นการเสริมสร้างแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ในการทำงาน จากการปฏิบัติงานขององค์กรภายนอก อีกทั้งยังเป็นการกระตุ้น เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากได้เห็นรูปแบบการทำงานขององค์กรอื่นอันนำไปสู่การจุดประกายให้บุคลากรเกิดการเปรียบเทียบรูปแบบหรือขั้นตอนการทำงานของตนเองกับองค์กรภายนอก (อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์, ๒๕๕๔)

๓. กระบวนการในการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงาน

กระบวนการเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาดูงานนั้นสามารถแบ่งได้ ๓ ระยะ คือ ระยะก่อนไปศึกษาดูงาน ระยะระหว่างการศึกษาดูงาน และระยะเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน



ภาพที่ ๒.๓ การให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feed back)

๓.๑ ระยะก่อนไปศึกษาดูงาน

เพื่อให้การศึกษาดูงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดการเกิดปัญหาอุปสรรคให้มากที่สุดและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อคณะผู้ศึกษาดูงานเอง อีกทั้งยังจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรตัวอย่างที่ให้เข้าศึกษาดูงานได้เรียนรู้การเตรียมความพร้อมในการเป็นสถานที่ศึกษาดูงาน จึงมีแนวทางในการเตรียมความพร้อมก่อนไปศึกษาดูงานดังนี้

๓.๑.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือโจทย์ในการศึกษาดูงาน เพื่อให้การศึกษาดูงาน การสร้างองค์กรแห่งความสุขมีอย่างประสิทธิภาพ จึงควรมีการกำหนดโจทย์ ทิศทางหลักหรือประเด็น (issue) ในการศึกษาดูงาน ทำให้เราสามารถออกแบบกิจกรรมในระหว่างการศึกษาดูงานได้ตรงตามเป้าหมาย กระตุ้นให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และนำไปสู่การคัดเลือกองค์กรที่จะศึกษาดูงานได้ จะขอเรียกองค์กรที่รับศึกษาดูงานหรือองค์กรที่เราจะเข้าศึกษาดูงานว่า “องค์กรเจ้าบ้าน” โดยมีวิธีการหรือหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกองค์กรเจ้าบ้านควรมีความเหมาะสม สำหรับวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานตัวอย่าง เช่น

๑) เพื่อสร้างเครือข่ายองค์กรแห่งความสุข
๒) เพื่อสร้างความร่วมมือในอนาคตระหว่างองค์กร
๓) เพื่อศึกษาตัวอย่างกิจกรรมการสร้างสุขที่ประสบความสำเร็จ
๔) เพื่อศึกษาการสร้างบรรยากาศองค์กรแห่งความสุข
๕) เพื่อศึกษากิจกรรม Happy ๘ ที่น่าสนใจ เป็นต้น

โดยวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงานจะมุ่งเน้นศึกษาแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุข ที่นำไปสู่การปฏิบัติจริง จนเกิดผลลัพธ์คือความสุขของบุคลากรและผู้เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ผู้บริหารและบุคลากรทุกส่วน ถึงแม้ความสุขเป็นเพียงนามธรรม ที่ไม่สามารถจับต้องได้ แต่สามารถสัมผัสได้ด้วยตนเองจากการศึกษาดูงานนั้น ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาดูงานทั่วไปที่มักจะเห็นผลลัพธ์ความสำเร็จที่เป็นรูปธรรม แต่ไม่สามารถสัมผัสได้ด้วยความรู้สึก

๓.๑.๒ การคัดเลือกองค์กรที่จะศึกษาดูงานที่มีการดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งความสุขแล้วนั้น แต่ละแห่งจะมีความโดดเด่นแตกต่างกันทั้งในด้านของแนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขและผลลัพธ์ของการสร้างองค์กรแห่งความสุข การคัดเลือกองค์กรเจ้าบ้านที่จะศึกษาดูงานนั้นจำเป็นต้องมีเกณฑ์ในการคัดเลือกที่เหมาะสมกับตนเอง เช่น ความพร้อมขององค์กรเจ้าบ้าน ทั้งในด้านขององค์ความรู้ ความเหมาะสมของสถานที่ ระยะเวลาในการศึกษาดูงาน ความสะดวกในการเดินทาง เป็นต้น ทั้งนี้หลักเกณฑ์ดังกล่าวไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยยึดหลักที่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงาน ทั้งนี้หากสามารถเยี่ยมชมสำรวจ (survey) องค์กรเจ้าบ้านได้ก่อน จะทำให้เราสามารถปรับวัตถุประสงค์ให้เหมาะสมได้ หรือเพิ่มกิจกรรมการเรียนรู้ระหว่างการศึกษาดูงานได้ และหากองค์กรนั้นยังไม่สะดวกในการเป็นแหล่งศึกษาดูงานก็สามารถทำการคัดเลือกองค์กรอื่น ๆ ที่มีความสะดวกในการเข้าศึกษาดูงานแทนได้

๓.๑.๓ การประสานงานต่างๆ เมื่อได้องค์กรเจ้าบ้านที่จะเป็นแหล่งศึกษาดูงานแล้ว ให้ทำการประสานงานเบื้องต้น โดยให้รายละเอียดข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรของเรา ชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาดูงานแก่องค์กรเจ้าบ้านและให้องค์กรเจ้าบ้านได้เตรียมข้อมูลเบื้องต้นที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของเรา เช่น ต้องการไปศึกษากิจกรรม Happy ๘ ที่โดดเด่น องค์กรเจ้าบ้านก็จะได้เตรียมความพร้อมของบุคลากร กิจกรรม สถานที่ และสื่อที่จะใช้ในการถ่ายทอดความรู้นั้นๆ ได้อย่างถูกต้องตรงประเด็น

สิ่งที่จะเป็นประโยชน์แก่ทีมผู้ศึกษาดูงานมากที่สุด คือ การกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า เพื่อใช้ในการซักถามและแลกเปลี่ยนความรู้ การตั้งคำถามเป็นการจุดประกายความคิด คำถามควรเน้นคำถามปลายเปิด ถามตรงประเด็นที่ต้องการทราบ ใช้ภาษาเข้าใจง่ายและชัดเจน มีการเรียงลำดับคำถามเพื่อความสะดวกในการถามและรวบรวมข้อมูล กระตุ้นให้เกิดการถ่ายทอดความรู้ในการดำเนินงานสร้างองค์กรแห่งความสุข คำถามดังกล่าวเราจะต้องมีการเตรียมการและส่งให้องค์กรเจ้าบ้านล่วงหน้าเพื่อเตรียมให้ข้อมูล ตรงกับสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ นอกจากทีมผู้ศึกษาดูงานจะได้เตรียมคำถามแล้วควรมีข้อมูลเกี่ยวกับสิ่งที่เราต้องการแลกเปลี่ยน เช่น แนวคิดการสร้างองค์กรแห่งความสุขในองค์กรของเรา รูปแบบกิจกรรมของเรา ปัญหาที่พบ หรือข้อเสนอแนะดี ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกัน จะทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน

๓.๒ ระหว่างการศึกษาดูงาน

แนวทางปฏิบัติในขั้นตอนระหว่างการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาองค์กรแห่งความสุข ได้พัฒนาจากขั้นตอนลักษณะการเรียนรู้จากเพื่อน (peer assist) ที่ประกอบไปด้วยขั้นตอนดังนี้

๓.๒.๑ ทีมเหย้า (องค์กรเจ้าบ้าน) ให้ข้อมูลพื้นฐาน แจ้งกำหนดการหรือกิจกรรมที่จะเกิดขึ้น

๓.๒.๒ ทีมเยือน (คณะผู้ไปศึกษาดูงาน) ซักถามสิ่งที่สงสัย

๓.๒.๓ ทีมเยือน (คณะผู้ไปศึกษาดูงาน) เสนอมุมมอง

๓.๒.๔ ทีมเหย้าและทีมเยือน แลกเปลี่ยนความรู้ โดยในขั้นตอนระหว่างการศึกษาดูงานนั้นสามารถดำเนินการได้ตามกำหนดที่ได้เตรียมไว้

๓.๓ เสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน

ก่อนเสร็จสิ้นการศึกษาดูงาน ควรมีช่วงเวลาในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันระหว่างองค์กรเจ้าบ้านกับองค์กรที่ไปศึกษาดูงาน เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ ตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ให้เราสะท้อนแก่องค์กรเจ้าบ้าน และให้องค์กรเจ้าบ้านสะท้อนกับเรา โดยเราและองค์กรเจ้าบ้านควรสะท้อนว่า ได้เรียนรู้อะไรระหว่างกันและกันบ้าง มีข้อเสนอแนะอย่างไร ทั้งในด้านเนื้อหาความรู้ที่ได้รับ ตลอดจนด้านกระบวนกิจกรรมที่เกิดขึ้น เพื่อนำไปปรับปรุง ยกระดับ และพัฒนาการศึกษาดูงานในอนาคตให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เป็นเครือข่ายในอนาคต หากมีเวลาจำกัดก็อาจให้รายละเอียด ข้อเสนอแนะได้ไม่มากนัก ซึ่งอาจรวบรวมเป็นรายงานข้อเสนอแนะที่มีรายละเอียดเพิ่มเติมในภายหลัง เมื่อเสร็จสิ้นการศึกษาดูงานแล้วหรือเมื่อกลับมายังองค์กรของเราเอง การส่งเสริมให้บุคลากรได้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ที่ตนเองได้รับมา การแลกเปลี่ยนกับเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร ทำการถอดบทเรียนโดยสามารถทำได้ทันทีหลังจากเสร็จสิ้นกิจกรรมการศึกษาดูงาน โดยให้บุคลากรผู้เข้าศึกษาดูงานได้มีส่วนร่วมในการรับผิดชอบกิจกรรมการถอดบทเรียนดังกล่าว โดยการถอดบทเรียนนี้จะพิจารณา เป็น ๒ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ เนื้อหาจากการศึกษาดูงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้ที่ได้จากการศึกษาดูงาน ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือสอดคล้องกับที่ต้องการหรือไม่ ตนเองได้เรียนรู้อะไรบ้าง โดยอาจใช้กระบวนการ After Action Review: AAR เป็นแนวทาง ซึ่งมีกรอบคำถามเบื้องต้นได้ ดังนี้ (ศุภวัลย์ พลายน้อย, ๒๕๕๓)

๑) ท่านคาดหวังอะไรจากกิจกรรมนี้

๒) อะไรคือสิ่งที่เกิดขึ้นจริงในกิจกรรมนี้ (สิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ทำได้ไม่ดี)

๓) ทำไมจึงเกิดความแตกต่างจากสิ่งที่คาดหมาย

๔) ได้เรียนรู้อะไรบ้าง สำหรับการศึกษาดูงานองค์กรแห่งความสุข (ควรจะได้เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้)

ส่วนที่ ๒ กระบวนการศึกษาดูงานเพื่อนำไปสู่การศึกษาดูงานครั้งต่อไป เมื่อทบทวนสิ่งที่ได้เรียนรู้ตลอดจนเนื้อหาจากการศึกษาดูงานแล้ว สิ่งที่มีความจำเป็นต้องถอดบทเรียนเช่นกัน คือ รูปแบบและกระบวนการในการศึกษาดูงานมีความเหมาะสมและเอื้อต่อการเรียนรู้ของบุคลากรหรือไม่ และหากการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ในการศึกษาดูงานนั้นมีกิจกรรมหรือวิธีการใดๆ เช่น กิจกรรมสัมพันธ์ จะต้องสามารถถอดบทเรียนและสรุปผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีการประสบความสำเร็จหรือมีอุปสรรคจากการทำกิจกรรมนั้นๆ เพื่อนำมาแลกเปลี่ยนกันในทีมและแลกเปลี่ยนกับองค์กรเจ้าบ้าน เพื่อพัฒนาแนวทางในการศึกษา ดูงานต่อไป ว่าควรมีรูปแบบหรือกิจกรรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม และได้ให้ข้อเสนอแนะต่อองค์กรเจ้าบ้านที่ไปศึกษาดูงานเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีหรือเครือข่ายในอนาคต

จึงสรุปได้ว่าการศึกษาดูงานเป็นเทคนิคกระบวนการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย เนื่องจากเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ได้อย่างเหมาะสมกับทุกกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับกระบวนการที่ต้องการพัฒนาบุคลากรให้เกิดในหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ในการปฏิบัติงานสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยมีรูปแบบการศึกษาดูงาน ๒ รูปแบบ คือ ภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ทั้งนี้การศึกษาดูงานที่มีประสิทธิภาพ ควรมีการเตรียมการเป็นอย่างดีทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการศึกษาดูงาน

เรื่องที่ ๒.๒.๔ เทคนิคการฝึกอบรม

จากการที่ได้เรียนรู้ถึงเทคนิคการสอนงาน เทคนิคการศึกษาดูงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ได้มากที่สุดจากการทำกิจกรรม การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรมจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่มีความสำคัญต่อกระบวนการในการฝึกอบรม

๑. ความหมายการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการจัดกระบวนการที่ใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โดยมุ่งให้บุคคลมีความรู้ทักษะ ความชำนาญ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

๒. ความสำคัญของการฝึกอบรม

วิจิตร อาวะกุล (๒๕๓๗) ได้อธิบายความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมที่ดี จะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Change behavior) บุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร สรุปได้ดังนี้

๒.๑ การฝึกอบรมเป็นการให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน ไม่จำกัดอายุและวุฒิการศึกษา เป็นการเพิ่มพูนปรับปรุงคุณภาพชีวิตและการทำงาน เป็นการเรียนรู้ของคนเราตลอดชีวิต

๒.๒ การฝึกอบรมเป็นการกระจายโอกาสของการศึกษานอกระบบที่จะให้กับผู้ประกอบอาชีพการงานที่ไม่สามารถหาโอกาสศึกษาในสถานศึกษา

๒.๓ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้กับพนักงาน ให้สามารถแก้ปัญหาและอุปสรรคทางเทคนิคใหม่ ๆ ให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และเป็นการบำรุงขวัญและสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

๒.๔ การฝึกอบรมเป็นการนำเอาความรู้ ความสามารถของคนในองค์กรมารวมกัน ช่วยกันสร้างงาน จากงานเล็กเป็นงานใหญ่ ด้วยการแนะนำ ให้ความรู้ ความเข้าใจในงาน เมื่อไปปฏิบัติงานจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

๒.๕ การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ในการบริหารบุคคลขององค์กร ซึ่งการพัฒนาคนต้องทำเป็นอันดับแรก องค์กรใดที่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญมีประสิทธิภาพ จะต้องทำการฝึกอบรมคนของตนเองอยู่ตลอดเวลา

๓. บทบาทการฝึกอบรม

๓.๑ มีบทบาทในการพัฒนาบุคลากร

๓.๒ มีบทบาทเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน

๓.๓ มีบทบาทเพื่อรองรับการขยายงาน

๓.๔ มีบทบาทในการช่วยให้บรรลุเป้าหมายของธุรกิจ

๓.๕ มีบทบาทในการกระตุ้นให้ปรับปรุงและพัฒนาระบบงาน

๓.๖ มีบทบาทในการช่วยแก้ไขปัญหา

๓.๗ มีบทบาทอื่น ๆ ตามความคาดหมาย เช่น เพื่อการทดสอบ เพื่อการสร้างทดสอบ เพื่อการสร้างสถานการณ์ ฯลฯ

๔. กระบวนการในการจัดฝึกอบรม

พงศ์ หรดาล (๒๕๓๙, อ้างถึงใน สุภาพร พิศาลบุตร และ ยงยุทธ เกษสาคร, ๒๕๔๔) ได้กล่าวว่า กระบวนการฝึกอบรมควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

๔.๑ การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม หมายถึง ปัญหา อุปสรรค หรือข้อขัดข้องที่อาจแก้ไขได้ด้วยการฝึกอบรม ในการหาความจำเป็นของการฝึกอบรมนั้น อาจทำโดยการสัมภาษณ์ แบบสอบถาม หรือผลงานในรอบปีที่ผ่านมา หรือวิเคราะห์ข้อมูลจากเป้าหมายขององค์การ อัตรากำลังของบุคลากร และเครื่องมือที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๔.๒ กำหนดวัตถุประสงค์ เมื่อวิเคราะห์ว่าองค์การมีปัญหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในเรื่องใด ผู้รับผิดชอบงานฝึกอบรมจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ว่าจะพัฒนาบุคลากรเรื่องอะไร กลุ่มใด หน่วยงานไหน

๔.๓ การสร้างหรือพัฒนาหลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรม จัดทำหลักสูตร และวางโครงการฝึกอบรม โดยหาประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น หรือจากการติดตามงานที่เคยดำเนินการที่ผ่านมาเพื่อนำข้อมูลมาใช้สร้างหรือพัฒนาหลักสูตร วางแผนงานโครงการ งบประมาณ ระยะเวลา

๔.๔ การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับเนื้อหาหลักสูตร อายุของผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเรียนรู้ได้มากที่สุดจากการทำกิจกรรม

๔.๕ เลือกเทคโนโลยีการฝึกอบรม จะต้องเตรียมหรือกำหนดเทคนิค วิธีการ อุปกรณ์ที่ใช้ประกอบการทำกิจกรรม เพื่อประสานกับวิทยากรที่จะให้ความรู้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และได้ผลคุ้มค่ามากที่สุด บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

๔.๖ สถานที่จัดฝึกอบรม การจัดสถานที่ฝึกอบรมเป็นสิ่งสำคัญ บรรยากาศของการฝึกอบรมเป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความสนใจ และเกิดการเรียนรู้ได้มากขึ้น

๔.๗ การบริหารงานโครงการ การดำเนินงานฝึกอบรมจะดำเนินการ ๒ ขั้นตอน คือ

๔.๗.๑ ขั้นเตรียมการ เป็นการดำเนินการก่อนการฝึกอบรม ได้แก่ การเขียนโครงการ การเสนอโครงการเพื่อขออนุมัติงบประมาณ การจัดทำหลักสูตร การกำหนดวิทยากร การติดต่อสถานที่ การกำหนดผู้เข้ารับการอบรม การจัดทำเอกสาร เป็นต้น

๔.๗.๒ ขั้นจัดฝึกอบรม เป็นการดำเนินงานจัดฝึกอบรมให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด

๔.๘. การประเมินผลและติดตามผลการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการ ๔ ระดับ คือ

๔.๘.๑ การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีต่อโครงการ

๔.๘.๒ การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๔.๘.๓ การประเมินผลและติดตามพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๔.๘.๔ การประเมินผลและติดตามผลที่เกิดแก่องค์การโดยส่วนรวม

๕. การวางแผนในการจัดฝึกอบรม

การวางแผนในการจัดฝึกอบรมมีข้อควรพิจารณาดังต่อไปนี้

๕.๑ พิจารณาถึงความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยดูจากความเร่งด่วนหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น

๕.๒ เรียงลำดับความจำเป็นว่าควรอบรมกลุ่มใดและเรื่องใดก่อนหลังตามลำดับ

๕.๓ กำหนดแผนการพัฒนาพนักงานให้สอดคล้องกับหัวข้อหลักสูตรเนื้อหา และวิทยากร

๕.๔ กำหนดวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่น สอนงานกันเอง ภาคปฏิบัติ ภาคทฤษฎี อบรมกลุ่ม ฯลฯ

๕.๕ กำหนดแผนการฝึกอบรมรายเดือน ไตรมาส หรือ ประจำปีว่าจะให้ใครบรรยาย จัดที่ไหน เมื่อไร

๕.๖ สร้างหลักสูตร โดยถือหลักที่ว่าเข้าไปรับรู้ปัญหาก่อนที่จะจัดหลักสูตรหรือหัวข้อที่สมควร

จึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาที่ใช้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคคลให้มีพฤติกรรมที่พึงประสงค์ขององค์กร ฉะนั้นการฝึกอบรมจึงมีบทบาทในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน เพื่อรองรับการขยายงาน ตลอดจนช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม กำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างหลักสูตร การเลือกเทคนิควิธีการฝึกอบรม การบริหารงานโครงการ และการประเมินผลการฝึกอบรม

เรื่องที่ ๒.๒.๕ การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job)

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นเครื่องมือที่มีสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เพราะนอกจากจะได้เรียนรู้ขั้นตอนของการปฏิบัติงานจากสภาพจริงแล้ว ยังมีโอกาสลงมือปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กันอีกด้วย ก่อนอื่นเรามาทำความเข้าใจกับความหมายของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) กันก่อน

๑. ความหมายการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติการ

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) หมายถึง กระบวนการสำคัญที่ช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนบุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถ ทักษะ ความชำนาญตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดทัศนคติ เจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งให้บุคลากรมีความสามารถสูงขึ้นและทำให้หน่วยงานหรือองค์การมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลดีขึ้น

๒. หลักการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training)

กิตติมา บุญนาค และธรรมรงค์ ใจสมคม (๒๕๕๓, หน้า ๗) ได้กล่าวว่า หลักการสำคัญ ๆ ที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องกำหนดขึ้นก่อนดำเนินการ OJT คือ

๒.๑ กำหนดวัตถุประสงค์ หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดกิจกรรม OJT ในเชิงพฤติกรรม

๒.๒ เสริมสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น

- Telling เล่าอธิบายขั้นตอน ชี้แจงความเข้าใจ
- Showing แสดงตัวอย่างของจริงหรือสาธิตให้ดู
- Doing ให้ลงมือปฏิบัติตามที่ผู้สอนสาธิตให้ดู
- Checking ตรวจสอบ ประเมินความครบถ้วนถูกต้อง

- Motivation เสริมแรงจูงใจ ให้คำชมเชย ช่วยแก้ไข
- Assigning มอบหมายงานให้ไปปฏิบัติและช่วยเหลือ

๒.๓ ประเมินผลงาน หมายถึง การประเมินติดตามผลการปฏิบัติงานภายหลังจากที่ได้มอบหมายไปแล้ว

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะต้องถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ได้รับมอบหมายที่มิใช้ฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งมีผู้สอนจะต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินผลการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ชัดเจน และการกำหนดเกณฑ์วัดที่ชัดเจนจะเป็นตัวชี้วัดผลงานหลักถึงประสิทธิภาพของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานของผู้สอนได้อีกด้วย

การฝึกอบรมบุคลากรให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น วิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (OJT) ของผู้บังคับบัญชาเป็นวิธีการที่ได้ผลงานมากและเสียค่าใช้จ่ายน้อย จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ดี ทำงานได้โดยไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บังคับบัญชาย่อมได้รับผลประโยชน์จากผลงานนั้นด้วย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างสิ่งที่ถูกต้องของงานนั้น ๆ

๓. ความจำเป็นของการฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจะทำก็ต่อเมื่อ

๓.๑ เมื่อรับบุคลากรเข้ามาทำงานใหม่

๓.๒ เมื่อบุคลากรเลื่อนระดับสูงขึ้น

๓.๓ เมื่อมีการหมุนเวียนงาน

๓.๔ เมื่อมีการร้องเรียน การร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ ในการปฏิบัติงาน

๓.๕ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน เช่นการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาในการปฏิบัติงาน

๓.๖ งานอย่างเดียวกันแต่ทำคนละแบบ วิธีไม่เหมือนกัน

๔. กระบวนการการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (OJT) นั้น จะดำเนินการเป็น ๓ ระยะ คือ

๔.๑ ระยะที่ ๑ ก่อนเริ่มดำเนินการ จะต้องเตรียมความพร้อมของผู้เรียน ได้แก่

๔.๑.๑ ให้ผู้เรียนมีความผ่อนคลายไม่เครียด

๔.๑.๒ อธิบายเหตุผลที่ผู้เรียนต้องได้รับการฝึกอบรม

๔.๑.๓ ค้นหาว่าผู้เรียนได้เคยรู้อะไรมาบ้างในงานที่จะทำ

๔.๑.๔ อธิบายขอบเขตงานทั้งหมดและเปรียบเทียบเชื่อมโยงกับสิ่งที่ผู้เรียนเคยเรียนรู้มาก่อน

๔.๑.๕ ให้ผู้เรียนอยู่ในสภาพที่ใกล้เคียงกับการปฏิบัติงานจริงมากที่สุด

๔.๑.๖ ให้ผู้เรียนได้คุ้นเคยกับวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ และการใช้แทนกัน

๔.๒ ระยะที่ ๒ ระหว่างดำเนินการ จะต้องแสดงการทำงานให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ ได้แก่

๔.๒.๑ อธิบายผลงานที่คาดหวังทั้งในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ

๔.๒.๒ ให้ผู้เรียนปฏิบัติงาน ณ สถานที่ทำงานปกติ

๔.๒.๓ ให้ผู้เรียนปฏิบัติงานช้า ๆ หลาย ๆ ครั้ง อธิบายขั้นตอนการทำงานทีละขั้นตอน พร้อมทั้งอธิบายขั้นตอนสำคัญ และในส่วนที่ยุ่งยากหรือส่วนที่มักเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง

๔.๒.๔ ให้ผู้เรียนอธิบายขั้นตอนการทำงานเพื่อยืนยันความเข้าใจพร้อมกับการปฏิบัติงานอย่างช้า ๆ หากมีความผิดพลาดต้องแก้ไขทันที

๔.๒.๕ เมื่อผู้เรียนแสดงให้เห็นว่าสามารถทำงานได้ ก็ให้ผู้เรียนเริ่มงาน แต่ยังอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของผู้สอน

๔.๓ ระยะที่ ๓ หลังดำเนินการ เป็นการติดตามงานหลังการดำเนินการโดย

๔.๓.๑ กำหนดตัวบุคคลที่ผู้เรียนควรขอความช่วยเหลือถ้ามีปัญหาเพื่อคอยกำกับดูแล

๔.๓.๒ ค่อยๆ ลดการควบคุมโดยใช้การตรวจสอบงานเป็นระยะแทน

๔.๓.๓ แก้ไขรูปแบบการทำงานที่ผิดพลาดก่อนที่จะกลายเป็นนิสัยการทำงานที่ผิด แสดงให้ผู้เรียนได้เห็นความแตกต่างระหว่างรูปแบบการทำงานที่ผิดกับถูก

๔.๓.๔ ให้รางวัลการปฏิบัติงานที่ดีและถูกต้อง

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้น ผู้สอนจะต้องไม่ละเลยกับสิ่งที่กล่าวมาข้างต้น เพราะคิดว่าผู้เรียนเคยรู้เรื่องนั้นมาบ้างแล้วผลเสียที่จะเกิดขึ้นนอกจากจะเกิดความเสี่ยงแฝงซึ่งจะรู้ผลเมื่อมีสิ่งที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นแล้ว ยังเป็นการเริ่มต้นของความประมาทและแสดงออกในรูปพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ปลอดภัย หรือที่เป็นผลเสียต่อคุณภาพงานอีกด้วย

การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานหรือ OJT นั้น จะต้องดำเนินการให้กับบุคลากรทันทีที่พบความจำเป็น ผู้บังคับบัญชาจะต้องแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่า จะทำอะไรและทำอย่างไร เพื่อให้ได้ผลงานที่ต้องการ ซึ่งจะมีรายละเอียด ขั้นตอนการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องดำเนินการ ๕ ขั้นตอนด้วยกัน กรมที่ดิน (๒๕๕๓, หน้า ๑๗)

๕. ขั้นตอนการทำ On the Job Training

ขั้นตอนที่ ๑ การสำรวจ ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้บุคลากรมีความรู้เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นใครเป็นบุคลากรไหม หรือบุคลากรที่มีประสบการณ์การทำงานแล้ว

ขั้นตอนที่ ๒ การวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผน ระยะเวลา ระบุความคาดหวังแผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ ๓ การสื่อสาร ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ผู้เรียนทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริง เพื่อให้ผู้เรียนที่ได้ศึกษาและจัดเตรียม

ความพร้อมในการเรียนรู้และการสอบถามหรือซักถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

ขั้นตอนที่ ๔ การนำไปปฏิบัติ ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาที่ทำหน้าที่สอนผู้เรียน จะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างช้า ๆ และมีการสาธิตวิธีการ ทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

ขั้นตอนที่ ๕ การประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมินติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิด ให้ข้อมูลป้อนกลับกับผู้เรียนทันที และข้อแนะนำหากเกิดความผิดพลาด

จึงสรุปได้ว่าการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (On the Job Training) เป็นวิธีการสอนงานในขณะปฏิบัติงาน (OJT) ของผู้บังคับบัญชาจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดทักษะ ความชำนาญ สามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยไม่มีข้อผิดพลาด และทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรทันทีเมื่อพบปัญหาและความจำเป็น ซึ่งขั้นตอนที่สำคัญในการฝึกอบรม (On the Job Training) ประกอบด้วย การสำรวจการวางแผน การสื่อสาร การนำไปใช้และการประเมินผล

บทที่ ๓
ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

๑. นายปัญญา ประดิษฐ์สาร ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๘ จังหวัดสุราษฎร์ธานี

๒. นายนิพนธ์ แรมวิโรจน์ ผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร
สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

บทที่ ๓
ผลที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร

การพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร เมื่อได้ดำเนินการเสร็จแล้วนั้น ก็ควรจะต้องประเมินผลเพื่อสรุปถึงผลที่เกิดขึ้นมา สอดคล้องกับเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่ ตลอดจนมีประเด็นข้อมูลที่จะนำมาพัฒนาปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรให้เกิดผลสำเร็จในอนาคตได้อย่างไร ซึ่งมีเนื้อหาประกอบด้วย

ตอนที่ ๓.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่

เรื่องที่ ๓.๑.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อตนเอง

เรื่องที่ ๓.๑.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่น

เรื่องที่ ๓.๑.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

ตอนที่ ๓.๒ ผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร

เรื่องที่ ๓.๒.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อเกษตรกรโดยตรง

เรื่องที่ ๓.๒.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มองค์กรเกษตรกร และเครือข่าย

ตอนที่ ๓.๑ ผลที่เกิดขึ้นกับเจ้าหน้าที่

ทรัพยากรบุคคลนับเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร กรมส่งเสริมการเกษตรได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องทุกระดับ เนื่องจากบุคลากรหรือนักส่งเสริมการเกษตรจะเป็นผู้ขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเกษตรตามบทบาทหน้าที่ที่แท้จริง (Function) งานตามนโยบาย (Agenda) โดยมีเป้าหมายส่งเสริมและพัฒนาในระดับพื้นที่ (Area Base) เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ดังนั้นด้านงานส่งเสริมการเกษตรกับการพัฒนาสมรรถนะและประสิทธิภาพของนักส่งเสริมการเกษตรให้เกิดความสมดุลของการพัฒนาและส่งเสริมด้วยวิธีการขับเคลื่อนผ่านระบบส่งเสริมการเกษตร (T & V System) เป็นการพัฒนาต่อยอดการพัฒนาการเกษตรสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติตลอดห่วงโซ่การผลิตสินค้าเกษตรและอาหาร

การพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรเริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงานระหว่างการปฏิบัติงานจนกระทั่งปลดเกษียณ ทุกคนได้รับการพัฒนา ทำให้เกิดประสิทธิผลของระบบงาน ให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์ในหลายๆ ด้าน เกิดความเสียสละและตั้งใจปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรที่ได้รับมอบงานให้ปฏิบัติ ทำให้เกิดผลการขับเคลื่อนงานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถแก้ไขปัญหาการประกอบอาชีพการเกษตรของเกษตรกรได้อย่างยั่งยืน

ดังนั้น กรมส่งเสริมการเกษตรมีพันธกิจในการส่งเสริมและพัฒนาให้เกษตรกรอยู่ดีมีสุขอย่างยั่งยืน บุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรจำเป็นต้องมีองค์ความรู้และมีความสามารถในการถ่ายทอดความรู้การเกษตร โดยเฉพาะเรื่องพืช การพัฒนาเกษตรกรและองค์กรเกษตรกรจึงจำเป็นให้ความสำคัญต่อนักส่งเสริมการเกษตรทุกระดับคือผู้บริหารงานส่งเสริมการเกษตรระดับหน่วยงานจนถึง

ระดับผู้ปฏิบัติงานได้รับการพัฒนาเข้ารับอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เช่น หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับสูง (นบส.) หลักสูตรนักบริหารการพัฒนาการเกษตรและสหกรณ์ระดับกลาง (นบก.) หลักสูตรการสอนงาน (Coaching) หลักสูตรการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ รวมทั้งการอบรม/ สัมมนาหลักสูตรต่าง ๆ นั้น เป้าหมายหลักเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงาน ให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เกิดผลลัพธ์ต่อตนเอง บุคคลอื่น และองค์กร

เรื่องที่ ๓.๑.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อตนเอง

งานส่งเสริมการเกษตรเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรและบุคคลทั่วไปที่มีความสนใจในอาชีพการเกษตร เพื่อนำไปปฏิบัติให้ถูกต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรของกรมส่งเสริมการเกษตรเป็นสิ่งจำเป็นต่อนักส่งเสริมการเกษตรและเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีการส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่ร่วมปฏิบัติงานในหลายหน่วยงานทั้งในระดับส่วนกลาง และภูมิภาค การพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่องานและตนเองมีดังนี้

๑) ปรับทัศนคติในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ให้มีกระบวนทัศน์ วิธีคิด วิธีการปฏิบัติ วิธีการให้คุณค่าซึ่งตั้งอยู่บนรากฐานของการมองโลกด้วยความเป็นจริง ซึ่งเป็นการเปิดใจและยอมรับกับสิ่งที่เกิดขึ้นต่อการเปลี่ยนแปลงที่พัฒนาขึ้น เช่น ปัจจุบันเรามีความรู้ เก่ง เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น แต่เมื่อถึงระยะเวลาหนึ่ง เราอาจจะเห็นคนที่เก่งกว่า

๒) กำหนดเป้าหมายออกแบบการพัฒนางานส่งเสริมเองได้ เกิดทักษะ มีระบบการบริหารปฏิบัติงานตามลำดับขั้นตอน เกิดประสิทธิผลของงานทั้งระบบ

๓) การสร้างทีมงานและเครือข่ายการทำงาน ระหว่างการจัดกระบวนการเรียนรู้ หลักการทฤษฎี ออกปฏิบัติงานร่วมกัน ยอมรับความคิดเห็น แนวทางการปฏิบัติงานกับบุคคลหลายกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

๔) สร้างระบบการทำงานในองค์กรคือแบ่งระบบการบริหารงานและบุคลากรในองค์กรให้ไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจของหน่วยงานหลัก (กรมส่งเสริมการเกษตร) กำหนดเป้าหมายการ ปฏิบัติงานภายในองค์กรย่อยให้ไปตามความรู้ ความสามารถ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร

๕) การปรับกระบวนการทำงานในพื้นที่ ให้เหมาะสมกับพื้นที่จริงโดยการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลที่ง่ายต่อการทำความเข้าใจของชุมชน โดยใช้เครื่องมือช่วยคิดเพื่อให้รู้วิธีการได้มาของข้อมูลพร้อมวิเคราะห์ข้อมูลไปพร้อม ๆ กัน นำไปสู่เทคนิควิธีการทำงานส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่

๖) บันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงาน ให้ทราบความก้าวหน้าของงานที่รับผิดชอบทั้งการปฏิบัติและบริหาร สรุปผลหาแนวทางป้องกันแก้ไขปรับปรุง นำเสนอผลงานให้คนในองค์กรและหน่วยงานภาคีให้รับรู้ และจะได้นำผลงานที่ประสบความสำเร็จเก็บเป็นองค์ความรู้ (Best & Practice) ของหน่วยงานต่อไป

๗) สร้างความมั่นใจในกับตนเองในการปฏิบัติงานที่จะกำหนดแนวทางให้ตนเองไปสู่เป้าหมายในชีวิต

๘) ส่งเสริมความรู้สึกในคุณค่าแห่งตนให้สูงขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

สรุปได้ว่าการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรทุกระดับเป็นสิ่งจำเป็นมีผลให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนางาน การสร้างเครือข่ายงานทั้งในองค์กรและนอกองค์กร เพื่อสร้างระบบงานส่งเสริมการเกษตรอย่างเป็นระบบก่อให้เกิดผลงานเชิงประจักษ์และเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือต่อตนเองของหน่วยงาน หน่วยงานภาคีและบุคคลทั่วไป เป็นต้น

เรื่องที่ ๓.๑.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อบุคคลอื่น

บุคคลต้องมีความสัมพันธ์กัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและการพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงานเป็นประโยชน์ในชีวิตส่วนตัวและการทำงานสุดท้ายการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ทั้งในองค์กรและชุมชนส่งผลให้เกิดความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

๑) บุคลากรเกิดทักษะในการปฏิบัติงานคือ เมื่อระบบการปฏิบัติงานเปิดโอกาสให้บุคลากรเพื่อจัดการพัฒนาความสามารถของบุคลากร จะทำให้ประสิทธิผลของงานมีผลลัพธ์ที่ดี

๒) เป็นการเตรียมความพร้อมในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากรในหน่วยงานเพื่อรับสถานการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ได้ด้วยความรู้สึกที่ดีต่องานและตนเอง

๓) เกิดประสิทธิภาพการทำงาน เนื่องจากบุคลากรของหน่วยงานเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเอง เช่น ด้านเทคโนโลยี เทคนิควิธี หรือวิธีคิดและทักษะใหม่ ๆ จะเกิดผลต่อการพัฒนางาน

๔) สร้างความสนใจและเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงาน เกิดขบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้

๕) วางรากฐานการพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคลากรเพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนางานในอนาคตและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรรุ่นต่อรุ่น

สรุปได้ว่านักส่งเสริมการเกษตรเกี่ยวข้องกับคนหลายกลุ่มในการปฏิบัติงานในพื้นที่ การพัฒนาบุคลากรนักส่งเสริมการเกษตรเกิดขึ้นได้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จากการปฏิบัติจริงในระดับพื้นที่ ทำให้เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน เตรียมความพร้อมให้นักส่งเสริมการเกษตรรับสถานการณ์ทั้งในปัจจุบันและอนาคตเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน นอกหน่วยงานต่างๆ พร้อมยอมรับผลที่เกิดขึ้นนำไปขยายผล ปรับปรุงแก้ไขร่วมกันต่อไป

เรื่องที่ ๓.๑.๓ ผลที่เกิดขึ้นต่อองค์กร

กรมส่งเสริมการเกษตรได้แบ่งโครงสร้างการบริหารองค์กร ๒ ระดับ คือ ระดับส่วนกลาง ซึ่งประกอบด้วย กอง สำนัก และระดับภูมิภาคประกอบด้วย สำนักงานเกษตรจังหวัด สำนักงานเกษตรอำเภอ ส่วนโครงสร้างภายในการบริหารแบ่งตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานย่อยและมีบุคลากรที่รับผิดชอบต่อหน้าที่ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรส่งเสริมการเกษตรจะเกิดผลต่อองค์กร ดังนี้

๑) ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนพัฒนาบุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้กิจกรรมด้านพัฒนาบุคลากร และการกำหนดเป้าหมายขององค์กรในอนาคตมีความสอดคล้องกัน

๒) ช่วยให้กิจกรรมด้านบุคลากรขององค์กรเป็นไปอย่างมีระบบ และมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน

๓) ช่วยให้การจ้างพนักงานใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงความต้องการของหน่วยงาน

๔) ส่งเสริมและพัฒนาโอกาส และความเท่าเทียมกันของพนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร

๕) เป็นแนวทางสำหรับองค์กรที่หน้าที่ผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน เพื่อเป็นการพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

๖) วางมาตรฐานในการทำงาน เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

๗) พัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารบุคลากร ให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน และเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

๘) ฝึกคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และรองรับต่อการขยายองค์กร

สรุปได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นจากกการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่องานส่งเสริมการเกษตร ในระดับพื้นที่ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมต้องมีความรับผิดชอบ พัฒนาตนเอง เริ่มจากการปรับทัศนคติ สร้างองค์ความรู้และทักษะต่าง ๆ เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อบุคคลอื่นและองค์กร โดยให้สอดรับกับการก้าวไปสู่ Smart Agriculture

ตอนที่ ๓.๒ ผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกร

จากการที่พัฒนาบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามกระบวนการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการ Coaching การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชนและเครือข่าย การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรแบบมีส่วนร่วม การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเกษตร และการส่งเสริมเคหกิจเกษตร จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีแนวทาง สร้างความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกษตรกรก็เชื่อถือในศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันความร่วมมือในการร่วมกันทำกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น

ตามบทบาทหลัก ๆ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการทำงานในพื้นที่ ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นครู เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งในบางครั้งบทบาทเหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน จึงต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะเดียวกันคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญของเจ้าหน้าที่เองก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้บทบาทเหล่านั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น มีความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มและเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงานและกระทำด้วยความจริงใจ มีความรับผิดชอบและกระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธา รู้จักถ่อมตนและมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น

มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น มีความอดทนและความพยายาม ไม่ถือสันโดษและเต็มใจช่วยเหลือบุคคลอื่น คิดถึงผู้อื่นมากกว่าคิดถึงตนเอง และปรับปรุงตนเองให้ทันเหตุการณ์โดยสม่ำเสมอ

เรื่องที่ ๓.๒.๑ ผลที่เกิดขึ้นต่อเกษตรกรโดยตรง

จากการที่พัฒนาบุคลากรได้รับการพัฒนาด้านต่าง ๆ ตามกระบวนการพัฒนาไม่ว่าจะเป็นการ Coaching การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม และการฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น ซึ่งครอบคลุมทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ได้แก่ การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาองค์กรเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน และเครือข่าย การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตรแบบมีส่วนร่วม การถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การวิเคราะห์สถานการณ์ด้านการเกษตร และการส่งเสริมเคหกิจเกษตร จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรมีแนวทาง สร้างความมั่นใจ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น เกษตรกรก็เชื่อถือในศักยภาพของเจ้าหน้าที่ เมื่อทั้งสองฝ่ายเกิดความมั่นใจและไว้วางใจซึ่งกันและกันความร่วมมือในการร่วมกันทำกิจกรรมเพิ่มมากขึ้น

ตามบทบาทหลัก ๆ ของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรในการทำงานในพื้นที่ ได้แก่ เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นครู เป็นที่ปรึกษา และเป็นผู้ประสานงาน ซึ่งในบางครั้งบทบาทเหล่านี้อาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน จึงต้องอาศัยทั้งความรู้และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับสภาวการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในขณะเดียวกันคุณสมบัติเฉพาะตัวที่สำคัญของเจ้าหน้าที่เองก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้บทบาทเหล่านั้นมีประสิทธิภาพมากขึ้น เช่น มีความสามารถในการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มและเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงานและกระทำด้วยความจริงใจ มีความรับผิดชอบและกระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือและศรัทธา รู้จักถ่อมตนและมีทัศนคติที่ดีต่อบุคคลอื่น มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจคนอื่น มีความอดทนและความพยายาม ไม่ถือสันโดษและเต็มใจช่วยเหลือบุคคลอื่น คิดถึงผู้อื่นมากกว่าคิดถึงตนเอง และปรับปรุงตนเองให้ทันเหตุการณ์โดยสม่ำเสมอ

ในการส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่ ที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายหลายรูปแบบ และผลที่เกิดขึ้นกับเกษตรกรจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

๑) เกษตรกรจะได้รับการช่วยเหลือในทุก ๆ ด้านอย่างเสมอภาคกัน ทั้งความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อการผลิต ด้วยการศึกษานอกระบบโรงเรียน อย่างต่อเนื่อง และมุ่งผลสัมฤทธิ์เพื่อพัฒนาสู่การเป็น Smart Farmer ต่อไป

๒) เกษตรกรได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นความรู้พื้นฐาน และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ทำให้สามารถวางแผนทางการเกษตรสำหรับการปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต และพัฒนาคุณภาพการผลิต ซึ่งดูได้จากการมีแผนการผลิตรายบุคคล และครอบคลุมในทุกด้าน

๓) เกษตรกรได้รับข้อมูลข่าวสาร และเห็นความสำคัญของข้อมูลที่จะมาใช้ในการวางแผนการผลิต การตลาด การแปรรูปผลผลิต และประยุกต์การทำงานเพื่อการบูรณาการระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ในการทำงานร่วมกัน เช่น มีปรับเปลี่ยนการถ่ายทอดเทคโนโลยี วิธีการส่งเสริมการเกษตร การสืบค้นข้อมูล การช่วยเหลือและการแก้ไขปัญหาการเกษตรให้เข้ากับยุคสมัย การติดต่อสื่อสารระหว่างกันด้วย Internet Mobile Phone Smart Phone เป็นต้น มีการนำแผนที่มาใช้ประโยชน์ในการทำงาน ซึ่งอาจใช้ประกอบกับข้อมูลด้านอื่น ๆ ด้วยในการวางแผนต่าง ๆ มีวิธีการประยุกต์ความรู้มาใช้กับเกษตรกร ทำให้เกษตรกรเข้าใจง่าย สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง และติดตามผลจากเกษตรกรที่ได้ให้คำแนะนำไป

๔) เกษตรกรมีการผลิตทางการเกษตรอย่างชาญฉลาด เหมาะสมกับความต้องการของตลาด คุ้มค่าการลงทุน เครดิตสินเชื่อ และผลตอบแทน ทำให้เกิดความมั่นคง ความปลอดภัยและคุณภาพทางอาหารได้ (Food Security and Safety with Quaiity)

๕) เกษตรกรได้รับการพัฒนาสู่ Green economy และ Zero waste agriculture ตามกระบวนการพัฒนาการผลิต เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพต่อเนื่อง และยั่งยืน ได้แก่

(๑) ได้รับการตรวจวิเคราะห์ดิน ปุ๋ย น้ำ โรคและแมลงศัตรูพืช , สัตว์ ฯลฯ แก่เกษตรกร

(๒) ตระหนักในการสร้างจิตสำนึกในการอนุรักษ์ และการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

(๓) ส่งเสริมเกษตรกรลดการใช้สารเคมี และใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม

(๔) ส่งเสริมเกษตรกรในการนำวัสดุเหลือใช้ในไร่นามาใช้ให้เกิดประโยชน์หมุนเวียนต่อเนื่อง

(๕) เสนอทางเลือกหรือแนวทางพัฒนาการเกษตรประกอบการตัดสินใจในการผลิต รวมทั้งพัฒนาเกษตรกรให้สามารถประยุกต์ใช้สารสนเทศเศรษฐกิจการเกษตรสู่การเกษตรคาร์บอนต่ำ และให้มีส่วนร่วมในการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการเกษตรในเวทีต่าง ๆ

๖) เกษตรกรเกิดความภาคภูมิใจในความเป็นเกษตรกร ได้รับการพัฒนาเป็นผู้นำของเกษตรกรทั้งด้านความคิดและปฏิบัติ เมื่อได้ร่วมทำกิจกรรมการเกษตรอย่างเป็นระบบ ภายใต้ความร่วมมือด้วยดีต่อกัน ในลักษณะเป็นญาติหรือคนในครอบครัวเดียวกัน จนเกษตรกรเป็นที่ยอมรับ มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำเกษตร เกษตรกรเองก็จะมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการเกษตรของตัวเองต่อไป เจ้าหน้าที่หรือบุคลากรเองก็มีเครื่องมือ หรือเครือข่าย เป็นแบบอย่างให้เกษตรกรรายอื่นศึกษาเป็นแบบอย่างต่อไป

เรื่องที่ ๓.๒.๒ ผลที่เกิดขึ้นต่อกลุ่มองค์กรเกษตรกร และเครือข่าย

การปฏิบัติงานในพื้นที่ของบุคลากรกับกลุ่มองค์กรต่าง ๆ ซึ่งเป็นรูปแบบหนึ่งของการทำงานจะก่อให้เกิดผลทั้งทางตรงและทางอ้อม ที่อาจเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องได้ และผลที่เกิดขึ้นกับกลุ่มองค์กรเกษตรกรจากการปฏิบัติงานของบุคลากร ได้แก่

๑) เกษตรกรรวมกลุ่มเป็นองค์กรต่าง ๆ เช่น กลุ่มเกษตรกร วิสาหกิจชุมชน สหกรณ์ กลุ่มแม่บ้านเกษตรกร กลุ่มยุวเกษตรกร กลุ่มส่งเสริมอาชีพต่าง ๆ และเกิดการเชื่อมโยงเป็นเครือข่าย ทำให้มีเพื่อนคู่คิด มีที่ปรึกษา ใช้เป็นช่องทางในการส่งเสริมการเกษตรผ่านระบบกลุ่มได้ ที่เห็นได้ชัดเจนคือการส่งเสริมการเกษตรในระบบแปลงใหญ่ นำไปสู่การพัฒนาการผลิต การตลาด ให้มีการรวมผลิตและรวมกันขาย สร้างความเข้มแข็งแก่ชุมชน

๒) เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านอาชีพเกษตรต่างๆ มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ในเวทีต่างๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในอาชีพ หรือกิจกรรมที่คล้ายคลึงกัน ทำให้เห็นความสำคัญของการมีกลุ่ม หรือองค์กร

๓) มีศูนย์รวมในการพบปะ พูดคุยสร้างความสามัคคีในกลุ่มมากขึ้น เอื้ออาทรแก่กัน มีความเสียสละ มีกฎกติกาในการอยู่ร่วมกัน มีการคิดแก้ไขปัญหาร่วมกัน โดยเริ่มต้นจากภาวะความเป็นจริงที่มีอยู่ของชุมชน

๔) ร่วมกันใช้และอนุรักษ์ทรัพยากรที่มีในชุมชน หมายรวมถึง วัฒนธรรม ปราชญ์ชาวบ้าน ภูมิปัญญาท้องถิ่น ทรัพยากรทางกายภาพ และทรัพยากรอื่นๆที่มี

โดยสรุปการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตรตามกระบวนการพัฒนาต่างๆ หลายรูปแบบ ล้วนเป็นการเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ เพิ่มความมั่นใจในการทำงานในชุมชน ไม่ว่าจะไปทำงานกับเกษตรกรรายบุคคล กลุ่มองค์กร ผู้นำชุมชน หรือผ่านสื่อต่างๆ ก็ทำให้ประสิทธิภาพงานส่งเสริมการเกษตรเป็นรูปธรรมมากขึ้น เกษตรกรเองก็รู้สึกอบอุ่นมีที่พึ่ง ที่ปรึกษาในการประกอบอาชีพ ไม่รู้สึกโดดเดี่ยวหรือทำไปโดยไม่รู้อนาคต หรือขาดการวางแผนเหมือนเช่นที่ผ่านมา การส่งเสริมการเกษตรมุ่งเน้นการพัฒนาเกษตรกรให้สามารถเพิ่มผลผลิตและเพิ่มรายได้ ตลอดจนการอนุรักษ์และพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการส่งเสริมการเกษตรที่จะให้เกษตรกรพึ่งพาตัวเองได้อย่างยั่งยืน

บทที่ ๔
กรณีศึกษา

๑. นางศิริวรรณ หวังดี
ปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร
กรมส่งเสริมการเกษตร
๒. นางสาวศศิวิมล บุญประเสริฐ
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
กรมส่งเสริมการเกษตร

บทที่ ๔
กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร สามารถนำมาเป็นต้นแบบ เพื่อประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานดังกล่าวได้ทั้งหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอกกรมส่งเสริมการเกษตร มีเนื้อหาสาระ จำนวน ๔ เรื่อง ประกอบด้วย

เรื่องที่ ๔.๑ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

เรื่องที่ ๔.๒ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต

เรื่องที่ ๔.๓ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

เรื่องที่ ๔.๔ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรมิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

เรื่องที่ ๔.๑ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

๑. ความเป็นมา

กรมส่งเสริมการเกษตร จัดตั้งขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรให้กับเกษตรกรมีชีวิตที่ดี สามารถดำรงชีวิตและพึ่งพาตนเองได้ และมีความสุขอย่างยั่งยืนจากการมีรายได้ในการประกอบอาชีพการเกษตรที่ต่อเนื่อง โดยมีเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ทั่วประเทศเป็นผู้ทำหน้าที่ในการนำองค์ความรู้ไปสู่เกษตรกรในทุกพื้นที่และชุมชน

การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงานส่งเสริมการเกษตร เป็นภารกิจและนโยบายขององค์กรที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ปี ๒๕๕๘ จนถึงปัจจุบัน โดยการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ให้กับเจ้าหน้าที่ที่มีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และเงื่อนไขที่กำหนด เป็นเจ้าหน้าที่ที่มีความสมัครใจที่จะเข้ารับการพัฒนาตนเอง ซึ่งสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ – ๙ เป็นผู้ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรภายในเขตนั้นๆ โดยมีเจ้าหน้าที่ที่ผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรดังกล่าวไม่น้อยกว่า ๕๐๐ คน

หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ เป็นความต้องการในเชิงนโยบายและความต้องการในระดับพื้นที่ เพื่อเสริมหนุนให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ตามสมรรถนะหลักในการทำงานร่วมกับพื้นที่และชุมชน โดยเน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกให้กับบุคลากรในการทำงานร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับภาคีและเครือข่าย ตลอดจนเป็นผู้นำที่มีภูมิความรู้ในหลักวิชาการ ดังนั้น การพัฒนาทรัพยากรบุคคลภายใต้การจัดหลักสูตรดังกล่าวจึงต้องใช้ศาสตร์และศิลป์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในระดับพื้นที่เป็นหลัก สามารถพัฒนาและปรับเปลี่ยนบทบาทในการทำงานได้สอดคล้องกับยุคสมัยและ

เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ได้แก่ การใช้เครื่องมือสื่อสารในการประสานงาน การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร การจัดทำสื่อเพื่อการเรียนรู้ให้กับเกษตรกร และการใช้เครื่องมือในการทำงานร่วมกับชุมชน เป็นต้น

ถ้าหากบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้แบบมืออาชีพก็จะเกิดผลดีกับองค์กร โดยเฉพาะการจัดการองค์ความรู้จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องจะเกิดขึ้นได้รวดเร็ว การพัฒนาบุคลากรเพื่อทดแทนอัตรากำลังก็จะมีประสิทธิผล และนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง

๒. เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ จัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะองค์ความรู้ในการทำงานส่งเสริมการเกษตรด้านพื้นที่และชุมชน

๒.๒ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร เป็นผู้จัดหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในระดับพื้นที่ โดยให้มีทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก และร่วมกันทำงานเป็นทีม

๒.๓ มีนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพในการปฏิบัติงานในระดับพื้นที่ทั่วประเทศ สามารถสร้างการยอมรับกับเกษตรกร ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ”

๓.๑ หลักการ แนวคิดในการจัดหลักสูตร

๓.๑.๑ *การจัดการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง* เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และกระบวนการเรียนการสอนโดยให้ความสำคัญกับผู้เรียนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดประเด็นเนื้อหา ออกแบบกระบวนการเรียนรู้ วางแผนการพัฒนาตนเอง และประเมินสรุปผลการเรียนด้วยตนเอง โดยมีพี่เลี้ยงหรือผู้สอนงานในการให้คำปรึกษาแนะนำ และหน่วยงานพัฒนาบุคลากรทำหน้าที่อำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน ไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐

๓.๑.๒ *จิตวิทยาในงานส่งเสริมการเกษตร* เป็นการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์เชิงบวก โดยเน้นแรงบันดาลใจและเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อให้บริการกับเกษตรกร เพื่อปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเองกับงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ และมีความศรัทธาในงานที่ทำ

๓.๒ วัตถุประสงค์หลักสูตร

๓.๒.๑ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและมีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร

๓.๒.๒ เพื่อให้ผู้เรียนมีระบบในการทำงานที่เหมาะสมกับภารกิจและบริบทพื้นที่ตลอดจนสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานให้เกิดความต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓.๒.๓ เพื่อให้ผู้เรียนมีการบูรณาการในการทำงานร่วมกับภาคี/เครือข่าย และมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

๓.๓ กลุ่มเป้าหมาย

คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานย่อยสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร ประกอบด้วย นักวิชาการเกษตร และนักวิชาการส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น

๓.๔ ระยะเวลา

เป็นรายปีงบประมาณ (ระหว่างปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑) จำนวน ๘ เดือน

๓.๕ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม

๓.๕.๑ *มาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร* ประกอบด้วย

๑) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ให้กับผู้เรียน

๒) มีการจัดทำแผนการพัฒนาตนเองและกลุ่ม

๓) มีการสร้างทีมและเครือข่ายในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

๔) มีการสร้างและพัฒนาระบบงานส่งเสริมการเกษตร

๕) มีการบันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน

๓.๕.๒ *คุณสมบัติของผู้เรียน* ประกอบด้วย

๑) มีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง

๒) สามารถเข้ารับการพัฒนาตนเองและเข้าร่วมกิจกรรมได้ตามที่หลักสูตรกำหนด

๓) มีอายุราชการไม่เกิน ๕ ปี

๓.๕.๓ *ประเด็นเนื้อหา* ประกอบด้วย

๑) การจัดเวทีชุมชน

๒) จิตวิทยาและการสร้างแรงจูงใจในการรวมกลุ่ม

๓) การขับเคลื่อนและการสร้างเครือข่าย

๔) เทคนิคการเป็นวิทยากรกระบวนการ

๕) การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร/ชุมชนแบบมีส่วนร่วม

๖) การบริหารจัดการกลุ่ม

๗) เทคนิคการทำงานเป็นทีม

๘) การศึกษาชุมชน

๙) การจัดทำแผนกลุ่ม

๑๐) การจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูล

๑๑) กระบวนการกลุ่ม

๑๒) การวัดและประเมินผล

๑๓) การวิจัยในรูปแบบต่างๆ

๑๔) อื่นๆ

ทั้งนี้ ประเด็นเนื้อหาต่างๆ ข้างต้นผู้เรียนควรพิจารณาให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของตนเองและสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม โดยผู้ที่ทำหน้าที่จัดการเรียนรู้เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้กับผู้เรียนได้เรียนรู้อย่างแท้จริง

๓.๕.๔ *วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้* หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ได้บูรณาการเนื้อหาตามหลักวิชาการและประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จ โดยวิเคราะห์เชื่อมโยงความสัมพันธ์ขององค์ความรู้เข้าไว้ด้วยกัน ได้แก่ การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร มาจากการจัดเวทีชุมชนเพื่อรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และสรุปข้อมูล โดยใช้เครื่องมือ Mind Map, ก้างปลา ปฏิทินการปลูกพืช, Problem Tree และอื่นๆ โดยผู้เรียนเป็นผู้จัดเวทีชุมชนกับเกษตรกร เป็นต้น สิ่งดังกล่าวจะเกิดการเชื่อมโยงระหว่างการเรียนรู้ในเชิงเนื้อหากับการฝึกปฏิบัติจริง ซึ่งได้แบ่งการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น ๖ ช่วง ดังนี้

<u>ช่วงที่ ๑</u> การปรับแนวคิด เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับแนวคิดและพฤติกรรมให้เป็นสิ่งที่ถูกต้อง เปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ในการทำงานเพื่องานและเพื่อหน้าที่ของนักส่งเสริมการเกษตรที่ดีและมีคุณค่า โดยวิธีการเรียนรู้แบบกลุ่ม เช่น การพูดคุย/สนทนากับผู้รู้ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น

<u>ช่วงที่ ๒</u> การพัฒนาตนเอง เป็นการเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจหลักวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานส่งเสริมการเกษตร สามารถนำไปใช้ปฏิบัติได้ถูกต้อง เกิดความเชื่อมมั่นในตนเอง และเกษตรกรเชื่อถือ ยอมรับ โดยวิธีการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เช่น ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง การฝึกทักษะในสถานการณ์จริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

<u>ช่วงที่ ๓</u> การสร้างทีมและเครือข่าย เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างแนวร่วมในการทำงานกับภาคี/เครือข่าย ให้เกิดความเข้าใจและเห็นถึงความสำคัญในการทำงานเป็นทีม ซึ่งการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรสามารถนำสิ่งดังกล่าวมาสนับสนุน เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของงานที่ทำให้สูงขึ้นได้ โดยวิธีการเรียนรู้แบบกลุ่ม เช่น วิทยากรให้ความรู้ การสอนงานจากพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองในเหตุการณ์จริง ฝึกทักษะกับงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปบทเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

<u>ช่วงที่ ๔</u> การสร้างระบบการทำงาน เป็นการเรียนรู้เพื่อสร้างและพัฒนาระบบการทำงานของตนเอง ทีมงานและองค์กร ซึ่งผู้เรียนได้ร่วมกันกำหนดหรือสร้างขึ้นภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร ตลอดจนลักษณะงานตามที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งทำให้งานเกิดความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ โดยวิธีการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เช่น วิทยากร

ให้ความรู้ การสอนงานจากพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองในเหตุการณ์จริง ฝึกทักษะกับงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมายจากหน่วยงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

ช่วงที่ ๕ การปรับกระบวนการทำงานในพื้นที่ เป็นการเรียนรู้เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานส่งเสริมการเกษตร โดยนำวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม หรือวิจัยชุมชนเข้ามาร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาอาชีพให้กับเกษตรกรโดยเกษตรกรสามารถเรียนรู้และดำเนินการได้ด้วยตนเอง โดยวิธีการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เช่น วิทยากรให้ความรู้ การสอนงานจากพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจากงานตามที่ได้รับมอบหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสรุปบทเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

ช่วงที่ ๖ การบันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงาน เป็นการเรียนรู้ในการบันทึกผลงานและองค์ความรู้ที่เกิดขึ้นจากการจัดกระบวนการเรียนรู้ทั้งหมด เพื่อสร้างคุณค่าในงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดขึ้นจากการสร้างองค์ความรู้ ผู้ปฏิบัติงานและผู้เรียนรู้ โดยวิธีการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม เช่น การเรียนรู้จากสังเกต การศึกษาดูงาน เรียนรู้กับผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรให้ความรู้ การสอนงานจากพี่เลี้ยง การลงมือปฏิบัติด้วยตนเองกับงานตามที่ได้รับมอบหมาย การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และวิเคราะห์สรุปบทเรียนด้วยตนเอง เป็นต้น

๓.๕.๕ *การวัดผลการเรียนรู้/ผลสำเร็จ* ประกอบด้วย

๑) มีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร

๒) มีแผนการพัฒนาตนเองในด้านเนื้อหาวิชาการและการปฏิบัติ

๓) มีทีมงานและเครือข่ายในการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

๔) มีการบันทึกและรายงานผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาตนเอง

๕) มีผลงานนำเสนอและเผยแพร่

๖) มีความสุขและภาคภูมิใจในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรแบบมืออาชีพ

๔. สรุปผลการพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ”

จากการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ” สรุปได้ดังนี้

๔.๑ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาตนเองเกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติในการคิดและทำงานเชิงบวก มีความรับผิดชอบและระบบการทำงาน สามารถสร้างทีมงานและการมีส่วนร่วมในงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดขึ้นได้ มีการสร้างการเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเองให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนมีความเชื่อมั่นในตนเองและได้รับการยอมรับจากเกษตรกร

๔.๒ หน่วยงานพัฒนาบุคลากรมีรูปแบบและกระบวนการในการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ตลอดจนมีหลักสูตรที่ได้มาตรฐานในการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร ไม่น้อยกว่า ๙ Model

๔.๓ องค์กรมีนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพในการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตรให้กับเกษตรกรและปฏิบัติงานร่วมกับภาคี/เครือข่ายในระดับพื้นที่ทั่วประเทศ

๕. ปัจจัยสนับสนุน

จากการวิเคราะห์สรุปข้อมูลที่เกิดขึ้นในการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ พบว่าปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จสรุปได้ดังนี้

๕.๑ มีงบประมาณสนับสนุน ในการบริหารจัดการเชิงนโยบายองค์กรได้จัดสรรงบประมาณให้กับสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ – ๙ เพื่อจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพให้กับสำหรับพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๕.๒ มีการจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยวิเคราะห์ประเด็นความต้องการเพื่อนำมาออกแบบและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน

๕.๓ มีกระบวนการเรียนรู้ โดยผู้เรียนร่วมกับผู้จัดการหลักสูตรได้ออกแบบวิธีการและรูปแบบการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาตนเองทั้งการเรียนรู้รายบุคคลและกลุ่ม

๕.๔ มีการติดตามประเมินผล ผู้จัดการหลักสูตรร่วมกับทีมพี่เลี้ยงและผู้สอนงานมีการติดตามประเมินผลในห้องเรียนและนอกห้องเรียนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ เวทีการฝึกปฏิบัติ เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และเวทีการปฏิบัติงานในพื้นที่จริง เป็นต้น

๕.๕ มีทีมงานและเครือข่าย ในการจัดหลักสูตรการเรียนรู้มาจากความร่วมมือระหว่างเขต จังหวัด และอำเภอ ซึ่งได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ พร้อมกับจัดแบ่งบทบาทหน้าที่และมอบหมายงานอย่างชัดเจน

๕.๖ มีที่ปรึกษา/พี่เลี้ยง การพัฒนาบุคลากรที่เกิดขึ้นได้เน้นการปรับเปลี่ยนทัศนคติและพฤติกรรมเป็นหลัก จึงต้องมีผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำและสังเกตการณ์อย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเทคนิคการถ่ายทอดความรู้และการประเมินผลผู้เรียน เพื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์สรุปในการปรับแก้กิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

๕.๗ มีการสร้างแรงจูงใจและเสริมแรงอย่างต่อเนื่อง ในการจัดการเรียนรู้ได้ใช้วิธีการเรียนรู้แบบรายบุคคลและแบบกลุ่ม โดยการสร้างความภาคภูมิใจจากการปฏิบัติงานที่เกิดผลสำเร็จ ยกย่องชมเชยผู้ปฏิบัติดี และให้กำลังใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้เรียน วิทยากร พี่เลี้ยง และผู้จัดการหลักสูตร

๕.๘ มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ ในการจัดหลักสูตรการเรียนรู้ได้นำหลักวิชาการและประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาวางแผนงาน และบริหารจัดการแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ พร้อมกับติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทีมงาน ผู้เรียน และผู้บริหาร เป็นต้น

๖. กรณีตัวอย่างการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

๖.๑ กรณีตัวอย่างการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา

๖.๑.๑ *หลักการจัดหลักสูตร* สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา ได้ออกแบบหลักสูตรโดยให้ผู้เข้าร่วมการฝึกอบรมมีส่วนร่วมและเป็นศูนย์กลางในการเรียนรู้

๖.๑.๒ *เป้าหมายหลักสูตร* คือ บุคคลเป้าหมายที่เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเชิงบวก

๖.๑.๓ *การออกแบบหลักสูตรและผลที่เกิดขึ้น* โดยจัดเวทีเรียนรู้ จำนวน ๓ ครั้ง ดังนี้

๑) <u>ครั้งที่ ๑</u> จำนวน ๓ วัน เพื่อหาความคาดหวังของผู้เข้ารับการเรียนรู้ โดยมีประเด็นเนื้อหาและกิจกรรม ประกอบด้วย

(๑) ปรับทัศนคติให้มองโลกในแง่ดี โดยร่วมกันวิเคราะห์สิ่งที่อยากรู้ อยากเห็น และอยากเป็นของรุ่นน้อง

(๒) การจัดทำแผนชุมชน โดยใช้กระบวนการ AIC

(๓) มอบหมายงานตามบริบทของผู้เรียน เพื่อนำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานจริง และให้นำเสนอในการจัดเวทีครั้งต่อไป

<u>ผลที่เกิดขึ้น</u> คือ เจ้าหน้าที่มีทัศนคติที่ดีต่องานส่งเสริมการเกษตร มีความรู้ความเข้าใจกระบวนการจัดทำแผนแบบมีส่วนร่วมโดยใช้กระบวนการ AIC

ทั้งนี้ มีการจัดฝึกอบรมความรู้เบื้องต้นในการเป็น Coach ให้กับผู้บังคับบัญชาเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เจ้าหน้าที่รายงานผลการทำงานร่วมกับ Coach ในเวทีที่ ๒

๒) <u>ครั้งที่ ๒</u> จำนวน ๓ วัน เพื่อเสริมสร้างทัศนคติและกำลังใจในการทำงานตลอดจนความรู้พื้นฐานในการทำงานส่งเสริมการเกษตร โดยมีประเด็นเนื้อหาและกิจกรรม ประกอบด้วย

(๑) การนำเสนอผลการปฏิบัติงาน โดยให้ผู้เรียนนำเสนอผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากการจัดเวทีครั้งที่ ๑ โดยเฉพาะแนวคิดการประยุกต์ใช้องค์ความรู้กับงานที่ปฏิบัติงานของตนเอง และการปฏิบัติงานร่วมกับ Coach พร้อมกับให้ผู้เรียนได้ประเมินผลเพื่อให้คะแนนตนเอง และให้คะแนน Coach ของตนเอง

(๒) การวิเคราะห์พื้นที่และชุมชน โดยจัดกลุ่มเรียนรู้ในการลงพื้นที่ปฏิบัติงานภายใต้โครงการตามระบบงานส่งเสริมการเกษตร เช่น ศูนย์เพิ่มประสิทธิภาพการผลิตสินค้าเกษตร (ศพก.) และแปลงใหญ่ เป็นต้น

(๓) การผลิตสื่อวีดีทัศน์ โดยกำหนดประเด็นเนื้อหาเกี่ยวกับกระบวนการทำงาน เพื่อนำมาผลิตสื่อวีดีทัศน์สำหรับประกอบการนำเสนอผลงานที่เกิดขึ้นจากการลงไปปฏิบัติงานในพื้นที่

(๔) มอบหมายงานตามบริบทของผู้เรียน เพื่อนำแนวคิดที่ได้รับไปปรับใช้กับการปฏิบัติงานจริง และให้นำเสนอในการจัดเวทีครั้งต่อไป

ผลที่เกิดขึ้น คือ ผู้เรียนได้ฝึกทักษะในการนำเสนอผลงาน การวิเคราะห์พื้นที่และชุมชน และแนวคิดการออกแบบและผลิตสื่อวีดีทัศน์สำหรับนำเสนอผลการปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

๓) ครั้งที่ ๓ จำนวน ๒ วัน เพื่อรายงานสรุปผลภาพรวม โดยมีประเด็นเนื้อหาและกิจกรรม ประกอบด้วย

(๑) การเขียนรายงานผลการปฏิบัติงาน ผู้เรียนเขียนเอกสารรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการเข้ารับการพัฒนาตนเอง ประมาณ ๑ หน้ากระดาษ A๔

(๒) เทคนิคการนำเสนอและสรุปผล ผู้เรียนรายบุคคลได้นำเสนอผลที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมบนเวที โดยการเล่าให้ฟัง และการอธิบายประกอบสื่อ โดยมีผู้อำนวยการกลุ่มพัฒนาบุคลากร ผู้อำนวยการกลุ่มยุทธศาสตร์และสารสนเทศ และผู้อำนวยการกลุ่มวิชาการส่งเสริมการเกษตรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา เป็นผู้ให้ข้อเสนอแนะให้แก่นักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

(๓) เครื่องมือและวิธีการประเมินผล โดยผู้เรียนให้คะแนนตนเอง และให้คะแนน Coach ของตนเอง

ผลที่เกิดขึ้น คือ ผู้เรียนให้คะแนนตนเองเพิ่มมากขึ้น/สูงขึ้น ซึ่งมาจากตนเองมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานเพิ่มมากขึ้น และให้คะแนน Coach ของตนเองเพิ่มมากขึ้น/สูงขึ้น ซึ่งมาจาก Coach สามารถพึ่งพาและเป็นพี่เลี้ยงในการทำงานได้อย่างแท้จริง เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำให้กำลังใจ เป็นผู้รู้จริง และสอนงานให้กับตนเองได้ ตลอดจนผลการประเมินทักษะการนำเสนอของผู้เรียนพบว่า ผู้เรียนมีพัฒนาการที่ดีขึ้น ได้แก่ มีความคิดเชิงบวกในการทำงาน รักองค์กร และมีบุคลิกน้ำเสียง และใช้สื่อประกอบการนำเสนอ เป็นต้น

๖.๑.๔ *ผลสำเร็จที่เกิดขึ้น* ประกอบด้วย

๑) เจ้าหน้าที่เกิดการพัฒนาตนเองด้านทักษะ ได้แก่ การจับประเด็น และเทคนิคการนำเสนอผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๒) เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเจ้าหน้าที่ หน่วยงาน และเกษตรกร

๓) มีองค์ความรู้เพื่อนำไปปรับใช้ในหลักสูตรนักส่งเสริมมืออาชีพได้ต่อเนื่อง

๔) เจ้าหน้าที่เกิดทักษะในวิธีการทำงานร่วมกับชุมชน เครื่องมือ การแสวงหาความรู้ และการคิดเชิงกลยุทธ์

๕) เจ้าหน้าที่มีทัศนคติเชิงบวก มีความภาคภูมิใจ และมีความมั่นใจมากขึ้น

๖) เกิดเครือข่ายระหว่างนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

๗) Coach มีความเข้าใจ และตระหนักในการสร้างทีมงาน

๘) เจ้าหน้าที่มีทักษะการผลิตสื่อวีดีทัศน์

๖.๑.๕ *ข้อคิด/ข้อสังเกต* ประกอบด้วย

๑) การปฏิบัติงานโดยใช้ทัศนคติเชิงบวก การบริหารจัดการบุคลากรให้มีความสุขจะนำไปสู่การขับเคลื่อนงานที่มีประสิทธิภาพ

๒) การพัฒนาบุคลากร เป็นหัวใจหลักขององค์กร จึงควรสนับสนุนให้มีกระบวนการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเกิดขึ้นอย่างแท้จริง

๖.๒ กรณีตัวอย่างการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

๖.๒.๑ *ความสำคัญและการพัฒนา*

๑) เน้นการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

๒) เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง

๓) ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง “พี่สอนน้อง” (Coaching)

๔) ภายใต้แนวคิด Balance DOAE (๙ สมดุล)

๖.๒.๒ *เป้าหมายการพัฒนา* ให้มีความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

๖.๒.๓ *การออกแบบหลักสูตร* วิเคราะห์หาความต้องการพัฒนาตนเองของผู้เรียน แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มวิชา

๑) กลุ่มวิชาความรู้งานส่งเสริมการเกษตร

- ความรู้ระบบส่งเสริมการเกษตร
- การจัดกระบวนการเรียนรู้
- การจัดเวทีชุมชน
- การวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนา/ส่งเสริม
- การจัดทำโครงการ/การเขียนเสนอโครงการ
- การส่งเสริมการเกษตรให้เกิดผลสัมฤทธิ์
- การจัดการองค์กรเกษตรกรให้มีประสิทธิภาพ

๒) กลุ่มวิชาเสริมทักษะ : ฝึกปฏิบัติ

- การเป็นวิทยากรมืออาชีพ
- การใช้เครื่องมือวิเคราะห์ชุมชนในพื้นที่
- ทักษะในการปฏิบัติงานในพื้นที่
- การทำงานกับกลุ่ม/สร้างความเข้มแข็งให้กับกลุ่ม
- ทักษะการนำเสนอ/พูดในที่ชุมชน
- การแลกเปลี่ยนประสบการณ์การส่งเสริมการเกษตร

๓) กลุ่มวิชาเสริมสมรรถนะ

- การบริหารจัดการสินค้าเกษตร (พืช/สัตว์/ประมง)
- การจัดการศัตรูพืช ดิน ปุ๋ย และการใช้เชื้อจุลินทรีย์
- การตลาด
- กฎหมาย/ระเบียบเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน
- การทำสื่อออนไลน์/การประชาสัมพันธ์

๖.๒.๔ *แนวทางและกระบวนการพัฒนา*

ในปี ๒๕๖๑ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ได้กำหนดแนวทางและกระบวนการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตร การจัดเวทีเรียนรู้ จำนวน ๔ ครั้ง

ครั้งที่ ๑ ระยะเวลา ๓ วัน

<u>วัตถุประสงค์</u>

๑) เพื่อฝึกทักษะการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

๒) เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม

<u>หัวข้อวิชา</u>

๑) การพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

๒) การวิเคราะห์ผลสำเร็จงานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

ครั้งที่ ๒ : ระยะเวลา ๓ วัน

<u>วัตถุประสงค์</u>

๑) เพื่อฝึกทักษะการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตร

๒) เพื่อฝึกทักษะการทำงานเป็นทีม

<u>หัวข้อวิชา</u>

๑) การพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

๒) การวิเคราะห์ผลสำเร็จงานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

ครั้งที่ ๓ : ระยะเวลา ๓ วัน

<u>วัตถุประสงค์</u>

๑) เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองในระดับพื้นที่

๒) เพื่อออกแบบการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรด้วยตนเอง

<u>หัวข้อวิชา</u>

๑) การพัฒนาเครือข่ายการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

๒) การสร้างองค์ความรู้ต่อการพัฒนางานในระดับพื้นที่

ครั้งที่ ๔ : ระยะเวลา ๓ วัน

<u>วัตถุประสงค์</u>

๑) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนางานและการพัฒนาตนเองต่องานส่งเสริมการเกษตร

๒) เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบส่งเสริมการเกษตรและสร้างเครือข่าย

<u>วิธีการ</u>

๑) นำเสนอผลการพัฒนางาน/พัฒนาตนเอง (ครั้งที่ ๑ - ๓)

๒) นำเสนอนิทรรศการ/แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (กลุ่มจังหวัด)

๓) กลุ่มวิชาเสริมสมรรถนะ

๖.๒.๕ *กระบวนการเรียนรู้*

๑) ปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ สอนงานโดยทีมคณะทำงาน (พี่เลี้ยง/coaching)

๒) การเรียนรู้

(๑) ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (ผู้เรียนออกแบบการเรียนรู้)

(๒) เรียนรู้ผสมผสานกระบวนการ สัดส่วน

- การปฏิบัติงาน ร้อยละ ๗๐
- การบรรยาย ร้อยละ ๑๐
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร้อยละ ๒๐

(๓) เรียนรู้จากงานรับผิดชอบ

(๔) ทีมงานและเครือข่าย

๓) ทีมพี่เลี้ยง

(๑) ทีมวิทยากรหลัก ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๖๐ (เขต , ศูนย์ปฏิบัติการ , จังหวัด , อำเภอ)

(๒) ผู้แทนนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ปี ๒๕๕๘ – ๒๕๕๙

๖.๒.๖ *ผลสำเร็จ*

๑) ผู้เรียนออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

๒) ผู้เรียนพัฒนางานแบบชุมชนมีส่วนร่วม (จัดเวทีชุมชน, วิเคราะห์ชุมชน, ใช้เครื่องมือ)
๓) ผู้เรียนรู้จักการทำงานเป็นทีม/สร้างทีมเกิดเครือข่ายงานส่งเสริมการเกษตร
๔) ผู้เรียนเข้าใจ มั่นใจ ภาคภูมิใจ ต่องานส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่

๗. การวิเคราะห์กรณีศึกษา

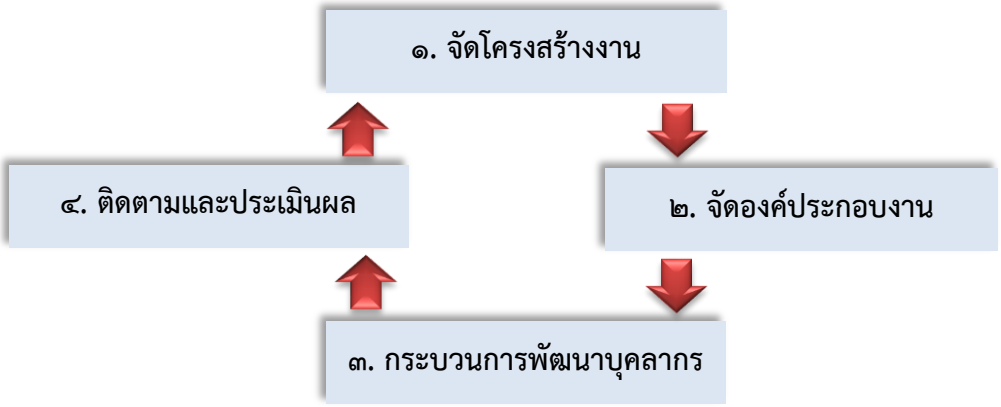
จากกรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ จะเห็นได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลงที่กำลังจะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งนโยบายองค์กรให้การสนับสนุน และสอดคล้องกับความต้องการในระดับพื้นที่ โดยนำศักยภาพในงานพัฒนาบุคลากรเข้ามาร่วมปฏิบัติการในลักษณะของทีมงานเป็นรายเขต มีการวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมายและวิเคราะห์งานเพื่อนำมากำหนดเป็นประเด็นเนื้อหาที่เจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่มีความจำเป็นจะต้องได้รับการเรียนรู้ ได้แก่ การวิเคราะห์พื้นที่และชุมชน เครื่องมือในการทำงานของเจ้าหน้าที่ การจัดทำแผนพัฒนาการเกษตร การบันทึกจัดเก็บผลการปฏิบัติงาน และเทคนิคการนำเสนอผลงาน เป็นต้น ซึ่งได้สร้างความพึงพอใจทำให้ผู้เรียนเกิดการยอมรับ ช่วยขับเคลื่อนและขยายผลสู่เจ้าหน้าที่ได้อย่างรวดเร็ว ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความสนใจที่จะเข้ารับการพัฒนาตนเองในหลักสูตรดังกล่าวเพิ่มมากขึ้น

การออกแบบหลักสูตร ได้ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาตนเอง โดยให้ผู้เรียนเข้ามามีส่วนร่วมและเป็นเจ้าของแผนการเรียนรู้ของตนเอง หลังจากนั้นผู้จัดการหลักสูตร ร่วมกับพี่เลี้ยงได้จัดกิจกรรมและกระบวนการเรียนรู้โดยนำวิธีการ รูปแบบและเทคนิคการถ่ายทอดความรู้ที่หลากหลายมาประสมประสานสำหรับจัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การสอนงาน การฝึกปฏิบัติจริง การเรียนรู้จากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น ซึ่งได้สร้างความรู้ความเข้าใจและทำให้ผู้เรียนเกิดทักษะการทำงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดผลเป็นรูปธรรมและมีความเชื่อมั่นในการทำงานร่วมกับชุมชนให้เกิดประสิทธิภาพได้ สิ่งดังกล่าวทำให้หน่วยงานพัฒนาบุคลากรมี Model ในการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละรุ่น แต่ละกลุ่ม ได้สร้างความมั่นใจให้กับเจ้าของหลักสูตร ทีมงานและผู้เรียน คือ หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพที่เป็นมาตรฐานของเขต สามารถปรับเปลี่ยนแนวคิดและพฤติกรรมของผู้เรียนในเชิงบวก มีความรับผิดชอบในภาระหน้าที่ และมีระบบการทำงานของตนเอง

การติดตามและประเมินผล หน่วยงานพัฒนาบุคลากรระดับเขต ร่วมกับทีมพี่เลี้ยง ได้นำเครื่องมือและวิธีการติดตามผลงานของผู้เรียนแบบรายบุคคลและแบบกลุ่มเข้ามาใช้ร่วมกัน ได้แก่ การศึกษาพฤติกรรมที่ปรับเปลี่ยนในทางที่ดีขึ้น ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย และการนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานทั้งในห้องเรียนและในสถานที่ทำงาน ตลอดจนได้ศึกษาผลที่เกิดขึ้นจากการนำเสนอผลงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้เรียนในสถานการณ์จริง การช่วยเหลือเกื้อกูลระหว่างการทำงานเป็นทีม ส่วนการประเมินผลมี ๓ รูปแบบ ก็คือ ๑) ผู้เรียนประเมินผลตนเอง ๒) เพื่อนเป็นผู้

ประเมินผล และ ๓) พี่เลี้ยง/ผู้สอนงานเป็นผู้ประเมินผล ซึ่งได้สอดแทรกหลักวิชาการและประสบการณ์ที่ประสบผลสำเร็จให้กับผู้เรียนได้เปรียบเทียบและสรุปผลการเรียนรู้ด้วยตนเอง ทำให้ผู้เรียนเกิดความภาคภูมิใจ เกิดความมั่นใจในองค์ความรู้ที่ได้รับ และมีกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่นักส่งเสริมการเกษตร โดยเฉพาะมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ มีพี่เลี้ยงดูแลการทำงาน และมีเครือข่ายที่คอยช่วยเหลือ/พึ่งพากันอย่างต่อเนื่อง

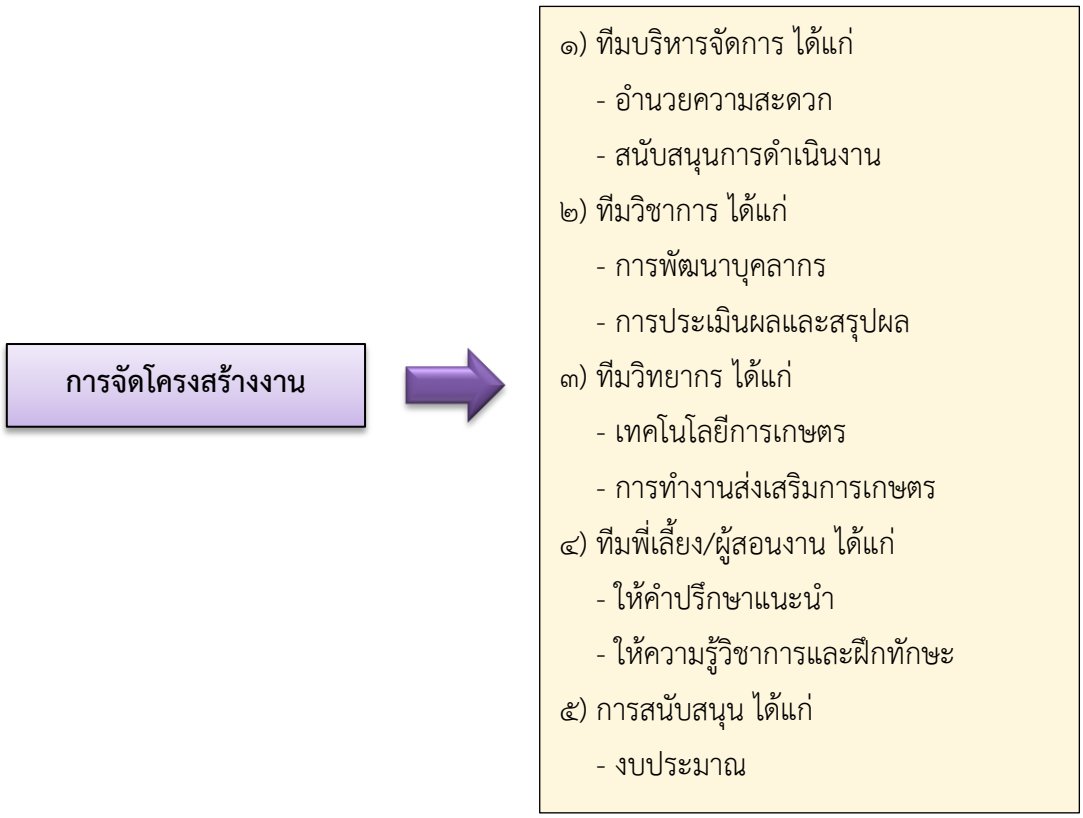
ดังนั้น การจัดหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ เป็นผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการออกแบบหลักสูตรที่เหมาะสมกับบริบท มีการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการพัฒนาบุคลากร มีการจัดองค์ประกอบและโครงสร้างการปฏิบัติงานได้สอดคล้องกับความต้องการ มีที่ปรึกษาให้คำแนะนำและเป็นพี่เลี้ยง มีภาคีและเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีงบประมาณและองค์ความรู้ที่ให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง โดยมีกรณีตัวอย่างการจัดหลักสูตรของหน่วยงานระดับเขต ได้แก่ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๗ จังหวัดนครราชสีมา และสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก จึงสรุปเป็นภาพรวมของ Model ประกอบด้วย ๔ ส่วนหลัก คือ ๑) จัดโครงสร้างงานตามที่ได้ดำเนินการ ๒) จัดองค์ประกอบงานที่จะต้องปฏิบัติ ๓) กระบวนการพัฒนาบุคลากรที่นำมาถ่ายทอดความรู้ และ ๔) ติดตามประเมินผลเพื่อสรุปผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ดังนี้



ภาพที่ ๔.๑ แสดง Model การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

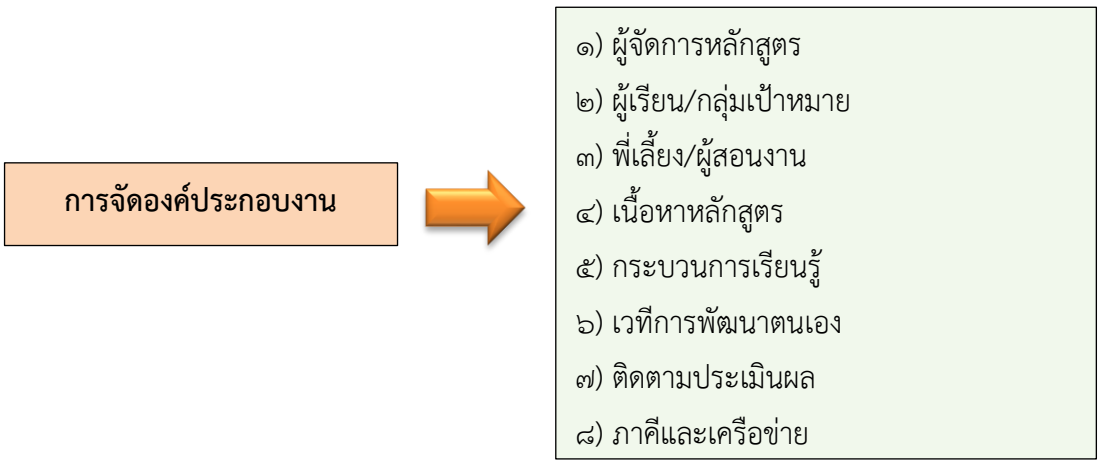
ในรายละเอียดของ Model การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ตามที่ได้ดำเนินการและประมวลสรุปข้อมูลเป็นภาพรวมดังกล่าวข้างต้น เมื่อจำแนกรายละเอียดข้อมูลในแต่ละภาคส่วนมีรายละเอียด ประกอบด้วย

ส่วนที่ ๑ การจัดโครงสร้างงาน แบ่งเป็น ๑) ทีมบริหารจัดการ ๒) ทีมวิชาการ ๓) ทีมวิทยากร ๔) ทีมพี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน และ ๕) การสนับสนุน



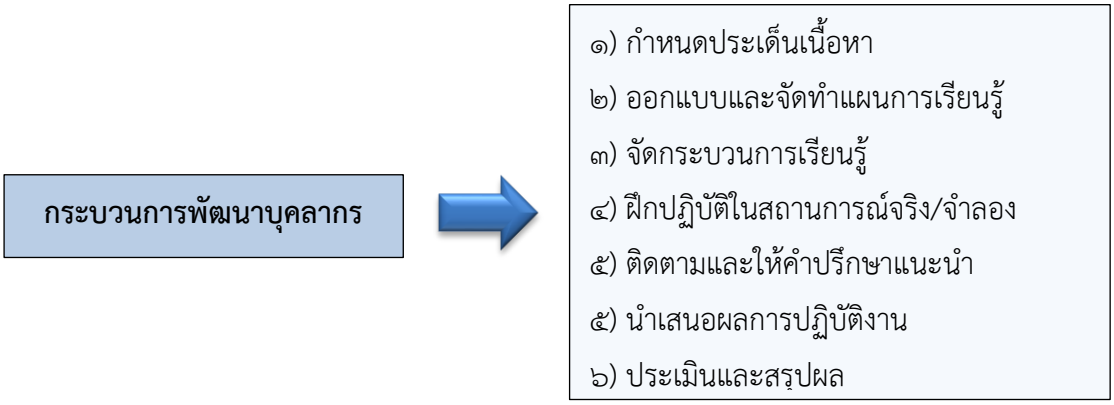
ภาพที่ ๔.๒ แสดงการจัดโครงสร้างงานหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

ส่วนที่ ๒ การจัดองค์ประกอบงาน แบ่งเป็น ๑) ผู้จัดการหลักสูตร ๒) ผู้เรียน/กลุ่มเป้าหมาย ๓) พี่เลี้ยง/ผู้สอนงาน ๔) เนื้อหาหลักสูตร ๕) กระบวนการเรียนรู้ ๖) เวทีการพัฒนาตนเอง ๗) ติดตามประเมินผล และ ๘) ภาคีและเครือข่าย



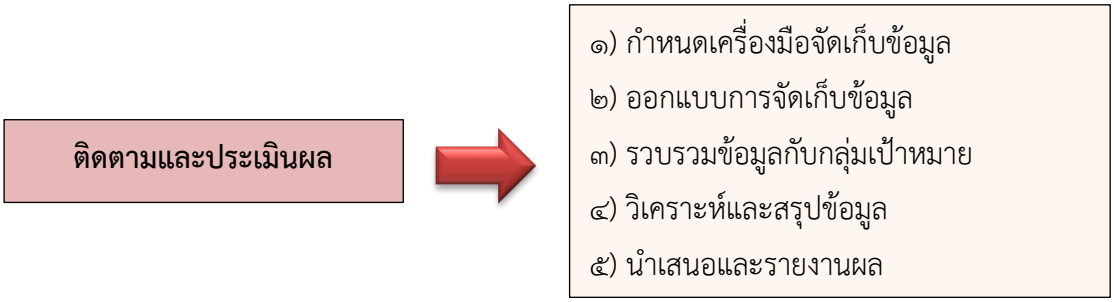
ภาพที่ ๔.๓ แสดงการจัดองค์ประกอบงานหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

ส่วนที่ ๓ กระบวนการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น ๑) กำหนดประเด็นเนื้อหา ๒) ออกแบบและจัดทำแผนการเรียนรู้ ๓) จัดกระบวนการเรียนรู้ ๔) ฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง/จำลอง ๕) ติดตามและให้คำปรึกษาแนะนำ ๕) นำเสนอผลการปฏิบัติงาน และ ๖) ประเมินและสรุปผล



ภาพที่ ๔.๔ แสดงกระบวนการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

ส่วนที่ ๔ ติดตามและประเมินผล แบ่งเป็น ๑) กำหนดเครื่องมือจัดเก็บข้อมูล ๒) ออกแบบการจัดเก็บข้อมูล ๓) รวบรวมข้อมูลกับกลุ่มเป้าหมาย ๔) วิเคราะห์และสรุปข้อมูล และ ๕) นำเสนอและรายงานผล



ภาพที่ ๔.๕ แสดงการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
หลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ

เรื่องที่ ๔.๒ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต

๑. ความเป็นมา

กรมส่งเสริมการเกษตร มีนโยบายในการส่งเสริมความรู้ให้กับเกษตรกรเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยให้ความสำคัญกับการจัดการดินและปุ๋ย สิ่งดังกล่าวเป็นแนวทางที่สามารถนำมาถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรและปรากฏผลสำเร็จค่อนข้างชัดเจน ดินและปุ๋ยเป็นความรู้พื้นฐานของการผลิตพืช ถ้าหากเกษตรกรมีความรู้ความเข้าใจก็จะช่วยลดต้นทุนการผลิตได้ ตลอดจนเป็นการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานส่งเสริมการเกษตรของเจ้าหน้าที่ในระดับพื้นที่ด้วย ทีมงานจึงได้ศึกษาดูงานเกี่ยวกับแนวทางการนำองค์ความรู้ดังกล่าวที่เกิดขึ้นเป็นรูปธรรม ณ จังหวัดขอนแก่น เพื่อจะได้นำข้อมูลและประสบการณ์มาประยุกต์ใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสมกับงานส่งเสริมการเกษตร จึงเป็นแนวคิดในการส่งเสริมความรู้และขยายผลการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิตที่เป็นภาพรวมให้กับองค์กร โดยเห็นควรพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรภายในหน่วยงานสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรให้มีความรู้ความเข้าใจ และมีทักษะอย่างแท้จริง ดังนั้น จึงได้จัดทำโครงการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยการจัดหลักสูตรฝึกอบรม ระหว่างปีงบประมาณ ๒๕๕๘ – ๒๕๖๑ ขึ้น

๒. เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ จัดตั้งศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนให้เกิดความยั่งยืน

๒.๒ พัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เกี่ยวกับการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้กับเกษตรกรได้

๒.๓ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและสร้างการยอมรับเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้กับเกษตรกรให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

๓. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต”

๓.๑ วัตถุประสงค์หลักสูตร

๓.๑.๑ เพื่อจัดตั้งศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนกลไกในการถ่ายทอดเทคโนโลยีลดต้นทุนการผลิตให้กับเกษตรกร

๓.๑.๒ เพื่อจัดทำหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต สำหรับถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่และเกษตรกร

๓.๒ กลุ่มเป้าหมาย

คือ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และเกษตรกร

๓.๓ ระยะเวลา

ระหว่างปี ๒๕๕๘ - ๒๕๖๑

๓.๔ การจัดหลักสูตรฝึกอบรม

๓.๔.๑ *ปีงบประมาณ ๒๕๕๘*

เป็นช่วงเริ่มต้นการดำเนินงาน โดยได้จัดตั้งศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนต้นแบบ จำนวน ๙๔ ศูนย์ ระยะเวลาในการฝึกอบรม จำนวน ๒ วัน คือ

๑) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับเขตและจังหวัด และเกษตรกรจากศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนต้นแบบ จำนวน ๒ คน/ศูนย์

๒) ประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย

(๑) ความรู้ทั่วไปเรื่องดินปุ๋ย

(๒) เทคโนโลยีปุ๋ยสั่งตัด

(๓) การฝึกปฏิบัติการตรวจวิเคราะห์ดิน

(๔) การแบ่งกลุ่มอภิปราย “ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนประสบความสำเร็จ

๓) วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การสาธิต การฝึกอบรม และการแบ่งกลุ่มอภิปราย

๔) การประเมินผล โดยวิธีการสังเกตผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕) ผลที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

(๑) เกษตรกรได้รับความรู้และขยายผลต่อได้

(๒) เจ้าหน้าที่สามารถเป็นวิทยากรได้

๓.๔.๒ *ปีงบประมาณ ๒๕๕๙*

ขยายจำนวนศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนเป็น ๘๘๒ ศูนย์ (อำเภอละ ๑ ศูนย์) ระยะเวลาฝึกอบรม ๓ วัน คือ

๑) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับเขตและจังหวัด

๒) ประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย

(๑) ความรู้ทั่วไปด้านดินและปุ๋ย

(๒) การฝึกปฏิบัติตรวจวิเคราะห์ดิน

(๓) พระราชบัญญัติปุ๋ย

(๔) การใช้ปุ๋ยอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต

(๕) การส่งเสริมการผลิตปุ๋ยอินทรีย์

(๖) การใช้ประโยชน์จากแผนที่ดินเพื่อการจัดการดิน

(๗) กรณีตัวอย่างการผลิตปุ๋ยอินทรีย์และปุ๋ยอินทรีย์เคมี

๓) วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอื่นๆ เช่น เรื่องกรณีตัวอย่างการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ ได้ไปศึกษาดูงานโรงงานผลิตปุ๋ยอินทรีย์เคมี และการผลิตปุ๋ยอินทรีย์ในกองการสัตว์และเกษตรกรรม จังหวัดกาญจนบุรี เป็นต้น พร้อมกับมีสื่อเอกสาร/สิ่งพิมพ์ แจกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

๔) การประเมินผล โดยการจัดทำ Pretest และ Posttest และวิธีการสังเกตผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕) ผลที่เกิดขึ้น คือเจ้าหน้าที่สามารถเป็นวิทยากรได้

๓.๔.๓ *ปีงบประมาณ ๒๕๖๐* เป็นการดำเนินงานโดยเน้นไปที่สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตร เป็นผู้ทำหน้าที่จัดทำแปลงต้นแบบในการขยายผลองค์ความรู้ไปสู่พืชชนิดอื่นๆ เกี่ยวกับ “การใช้เทคโนโลยีการใช้ปุ๋ย” พร้อมกับเป็นการถ่ายทอดความรู้ให้กับเจ้าหน้าที่ในลักษณะของการจัดทำเป็นจุดเรียนรู้ร่วมกันของเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรระดับตำบล การจัดฝึกอบรมได้เน้นองค์ความรู้เกี่ยวกับ “การจัดการดินปุ๋ยในแต่ละชนิดพืช” ระยะเวลาในการฝึกอบรมจำนวน ๕ วัน คือ

๑) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร

๒) ประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย

(๑) นวัตกรรมด้านการเกษตร เช่น การใช้ปุ๋ยชีวภาพ PGPR และการใช้ปุ๋ยหมักเติมอากาศ เป็นต้น

(๒) การจัดการดินปุ๋ยในแต่ละชนิดพืช ได้แก่ ไม้ผล พืชไร่ และข้าว เป็นต้น

(๓) การบริหารศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนให้ประสบผลสำเร็จ

(๔) กรณีตัวอย่างนวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมส่งเสริมการเกษตร

๓) วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การสาธิต การฝึกปฏิบัติ การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และอื่นๆ เช่น พาผู้เข้ารับการฝึกอบรมไปศึกษาดูงานโดยวิทยากรจากบริษัทโตโยต้า ในประเด็นเนื้อหาด้านนวัตกรรมการบริหารจัดการ และนวัตกรรมส่งเสริมการเกษตร เป็นต้น พร้อมกับมีสื่อเอกสาร/สิ่งพิมพ์ แจกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

๔) การประเมินผล โดยวิธีการสังเกตผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕) ผลที่เกิดขึ้น

(๑) เกิดการเชื่อมโยงเครือข่ายการดำเนินงานร่วมกันระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

(๒) เจ้าหน้าที่ได้แนวคิดและแนวทางการดำเนินการในการขับเคลื่อนศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

๓.๔.๔ *ปีงบประมาณ ๒๕๖๑* เป็นการจัดฝึกอบรมโดยเชื่อมโยงเครือข่ายเจ้าหน้าที่ระดับเขต จังหวัด อำเภอและศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนดีเด่นระดับเขตและจังหวัด โดยใช้ระยะเวลาจำนวน ๓ วัน คือ

๑) กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร และเกษตรกรจากศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนดีเด่นระดับเขตและจังหวัด

๒) ประเด็นเนื้อหา ประกอบด้วย

(๑) ทบทวนองค์ความรู้และสังเกตการณ์ข้อผิดพลาด “การตรวจวิเคราะห์ดิน” ของเกษตรกร

(๒) การทำธุรกิจชุมชนให้ประสบความสำเร็จ

(๓) กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการทำธุรกิจชุมชนด้านการค้าปุ๋ย

(๔) นวัตกรรม เช่น ไบโอชาร์ (ถ่านชีวภาพ) เป็นต้น

๓) วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมการฝึกอบรม ประกอบด้วย การบรรยาย การนำเสนอกรณีตัวอย่างของศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนดีเด่นระดับเขต การฝึกปฏิบัติ การจัดนิทรรศการของสมาคมปุ๋ย แลกเปลี่ยนเรียนรู้ แบ่งกลุ่มอภิปรายแนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนระดับเขต พร้อมกับมีสื่อเอกสาร/สิ่งพิมพ์ แจกให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย

๔) การประเมินผลการถ่ายทอดความรู้เกษตรกร โดยวิธีการสังเกตผลการปฏิบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

๕) ผลที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย

(๑) เกษตรกรได้แนวทางการเชื่อมโยงเครือข่ายการวิเคราะห์ชุมชนด้านปุ๋ยและขยายผลการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิตให้ประสบความสำเร็จ

(๒) เจ้าหน้าที่ได้ทราบแนวทางการขับเคลื่อนศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชนให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

๔. สรุปผลการพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต”

จากการพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรและเกษตรกร โดยจัดทำหลักสูตรการส่งเสริมการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต เพื่อถ่ายทอดความรู้ในรูปแบบของการจัดฝึกอบรมโดยสรุปผลได้ดังนี้

๔.๑ มีศูนย์จัดการดินปุ๋ยชุมชน สำหรับเป็นจุดเรียนรู้ให้กับเกษตรกรเกี่ยวกับ “การใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต” จำนวน ๘๘๒ ศูนย์

๔.๒ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร ได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถเป็นวิทยากรถ่ายทอดความรู้เรื่องการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต ให้กับเกษตรกรได้อย่างถูกต้องและเกิดการยอมรับอย่างแท้จริง

๔.๓ เกษตรกรมีการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต โดยนำไปใช้กับตนเองและสามารถลดต้นทุนการผลิตได้เฉลี่ยร้อยละ ๒๗ ซึ่งเกษตรกรเกิดความพึงพอใจ เกิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติและยอมรับเทคโนโลยีดังกล่าวอย่างแท้จริง

๔.๔ มีการขยายผลการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิตไปสู่พืชอื่นๆ ไม่น้อยกว่า ๓ กลุ่มพืช ได้แก่ ไม้ผล พืชไร่ และข้าว เป็นต้น

๕. ปัจจัยสนับสนุน

จากการวิเคราะห์สรุปข้อมูล พบว่า ปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานที่ทำให้ประสบผลสำเร็จประกอบด้วย

๕.๑ งบประมาณสนับสนุน เป็นการดำเนินงานในเชิงนโยบาย ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนเป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อยอดองค์ความรู้จนปรากฏผลเป็นรูปธรรม

๕.๒ การจัดหลักสูตร เป็นการจัดเนื้อหาสาระที่สอดคล้องความต้องการของเกษตรกรและเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตร โดยพัฒนาปรับปรุงเนื้อหาองค์ความรู้และกลุ่มเป้าหมาย จากการนำผลการจัดฝึกอบรมมาเป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับแก้ไขจุดอ่อน และเสริมจุดแข็ง ซึ่งส่งผลให้เกิดการยอมรับจากเกษตรกร ตลอดจนนำไปสู่การใช้ประโยชน์ให้เกิดประสิทธิผล

๕.๓ วิธีการและการจัดกิจกรรมฝึกอบรม เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่ยึดหลักการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยใช้เทคนิคการถ่ายทอดความรู้แบบประสมประสาน เช่น มีการสาธิตการตรวจวิเคราะห์ดิน ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมลงมือฝึกปฏิบัติจริง หรือทดลองทำจริง และพาไปศึกษาดูงานจากกรณีตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

๕.๔ ภาคีและเครือข่าย เป็นความร่วมมือในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ประสบผลสำเร็จมาเสริมประสิทธิภาพในงานส่งเสริมการเกษตร โดยเจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตนเองให้เท่าทันเทคโนโลยีการเกษตร และนำองค์ความรู้ดังกล่าวไปถ่ายทอดให้กับเกษตรกรเกิดการยอมรับได้

๖. การวิเคราะห์กรณีศึกษา

จากการจัดหลักสูตรการใช้ปุ๋ยเพื่อลดต้นทุนการผลิต ให้กับบุคลากรและเกษตรกรโดยมีกระบวนการจัดกิจกรรมที่เน้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและทัศนคติให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาอาชีพการเกษตรเพื่อให้เกษตรกรมีรายได้เพิ่มมากขึ้น และเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรปฏิบัติงานของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดเนื้อหาสาระและวิธีการเรียนรู้ได้วิเคราะห์ประเด็นที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนโดยสอดรับกับสภาพแวดล้อมและบริบทในการทำงานส่งเสริมการเกษตรในพื้นที่และชุมชนคือ เกษตรกรมีองค์ความรู้ที่จำเป็นสำหรับประกอบอาชีพ เจ้าหน้าที่

ได้รับการสนับสนุนเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อลดต้นทุนการผลิตสำหรับนำไปยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกรให้ดีขึ้น

ในการจัดหลักสูตรได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาเจ้าหน้าที่และเกษตรกรอย่างเท่าเทียมกัน โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคนได้รับองค์ความรู้และวิธีการเรียนรู้ที่เหมือนกัน ทุกคนเรียนรู้พร้อมกัน เช่น ทุกคนได้รับฟังการบรรยาย ได้ลงมือฝึกปฏิบัติจริง และได้ไปศึกษาเรียนรู้กับผู้ที่ประสบผลสำเร็จ เป็นต้น นอกจากนี้ได้นำสื่อการเรียนรู้ในงานส่งเสริมการเกษตรมาใช้ถ่ายทอดเทคโนโลยีให้กับเกษตรกรรายบุคคลและกลุ่มด้วย เช่น การจัดทำแปลงสาธิต การจัดทำจุดเรียนรู้ การศึกษาดูงาน และการสื่อเอกสาร/สิ่งพิมพ์ เป็นต้น จึงสามารถเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับเจ้าหน้าที่ เกษตรกรเกิดการยอมรับ และเกิดประโยชน์ในภาพรวมให้กับองค์กรได้

เมื่อวิเคราะห์องค์ประกอบในการจัดหลักสูตรที่ทำให้ประสบผลสำเร็จจะเห็นได้ว่า เป็นผลมาจาก

๑) เป็นการดำเนินงานในเชิงนโยบายขององค์กร ซึ่งได้รับงบประมาณสนับสนุน ให้คำปรึกษาแนะนำ และการอำนวยความสะดวกต่างๆ

๒) มีผู้รับผิดชอบดำเนินการที่ชัดเจน โดยกำหนดประเด็นเนื้อหาได้ตรงความต้องการ สอดคล้องกับหลักวิชาการและสถานการณ์ มีการวางแผนงานต่อเนื่อง ติดตามประเมินผลในภาพรวมโครงการ และทุกคนที่เกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

๓) วิทยากรถ่ายทอดความรู้ มาจากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญทั้งภาครัฐ เอกชน และองค์กรเกษตรกร ซึ่งได้จัดเตรียมหลักสูตร โปรแกรมการเรียนรู้ วัสดุ/อุปกรณ์ และประสานงานเพื่อให้ปรึกษาหารือและวางแผนร่วมกันจนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมาย

๔) ผู้รับบริการฝึกอบรม มีจำนวน ๒ กลุ่ม คือ เจ้าหน้าที่ และเกษตรกร ซึ่งได้เข้ามารับการฝึกอบรมพร้อมกันและได้ทำกิจกรรมร่วมกัน เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ตลอดจนเป็นทีมวิทยากรในการขยายผลองค์ความรู้ให้เกิดประสิทธิผลได้

ส่วนรูปแบบการถ่ายทอดความรู้ในแต่ละกิจกรรมจะสอดรับกับเทคนิคการเรียนรู้และประเด็นเนื้อหาที่ต้องการให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการเรียนรู้และยอมรับ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้รูปแบบประสมประสาน ได้แก่ การเรียนรู้ในห้องฝึกอบรมโดยการฟังบรรยายและดูการสาธิตจากวิทยากร หลังจากนั้นผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริง มีการนำเสนอผล แลกเปลี่ยน/แบ่งปันและอภิปราย และศึกษาดูงาน เป็นต้น โดยเฉพาะการศึกษาดูงานจากต้นแบบที่ประสบผลสำเร็จ ผู้จัดฝึกอบรมได้มีการเตรียมความพร้อมทั้งก่อนไปดูงาน ระหว่างดูงาน และเสร็จสิ้นการดูงาน เช่น มีการแจ้งจุดมุ่งหมายในการดูงานให้กับผู้เรียนเพื่อเข้ารับการเรียนรู้ได้ถูกต้อง มีการสรุปองค์ความรู้ที่ได้รับจากการดูงานร่วมกัน และนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้พัฒนาอาชีพการเกษตรได้อย่างถูกต้อง ได้แก่ เรื่องการเก็บตัวอย่างดิน เรื่องการตรวจวิเคราะห์ดิน เป็นเทคโนโลยีการใช้ปุ๋ยสั่งตัดและการใช้ปุ๋ยตามค่าวิเคราะห์ดิน เรื่องธุรกิจชุมชน และอื่นๆ ทั้งนี้ในการติดตามประเมินผลจะเป็นภาพรวมของการดำเนินงานโดยใช้วิธีการสังเกตและการสอบถามผล

ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนเป็นหลัก ได้แก่ ความพึงพอใจจากการเข้ารับการฝึกอบรม จำนวนเงินที่เกิดขึ้นจากการลดต้นทุนการผลิต การนำองค์ความรู้ไปใช้ประกอบอาชีพของเกษตรกร และมีการทดสอบความรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม เป็นต้น

จึงสรุปได้ว่า ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาเจ้าหน้าที่และเกษตรกร สามารถสร้างความมั่นใจในการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในงานส่งเสริมการเกษตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้องค์กรเกิดการยอมรับและเชื่อถือ ตลอดจนเกิดความร่วมมือในการสร้างนวัตกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งมี ๔ ขั้นตอนหลัก ประกอบด้วย

ขั้นที่ ๑ การหาความจำเป็นและวิเคราะห์ความต้องการของผู้เรียน
ขั้นที่ ๒ การวางแผนและออกแบบการเรียนรู้
ขั้นที่ ๓ การจัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน
ขั้นที่ ๔ การติดตามและประเมินผลผู้เรียน

ถ้าหากหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรมีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ถูกต้องและเหมาะสมกับตนเอง ก็ย่อมจะส่งผลดีให้กับงานและองค์กรได้อย่างแท้จริง

เรื่องที่ ๔.๓ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

๑. ความเป็นมา

งานส่งเสริมการเกษตร เป็นภารกิจที่ดำเนินการโดยเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรที่ปฏิบัติงานร่วมกับเกษตรกรอยู่ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ มีการบริหารจัดการงานแบ่งเป็น ๒ ส่วน คือ ส่วนกลางและภูมิภาค ภายใต้การจัดโครงสร้างองค์กรที่เชื่อมโยงและประสานงานให้สามารถนำเทคโนโลยีการเกษตรและองค์ความรู้สู่เกษตรกรได้อย่างทั่วถึง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมภายในตัวของเจ้าหน้าที่รายบุคคล โดยถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับเทคนิค วิธีการและรูปแบบในการทำงานส่งเสริมการเกษตรให้เกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรกรมส่งเสริมการเกษตร

การสอนงาน หรือ Coaching เป็นวิธีการและรูปแบบการพัฒนาบุคลากร โดยหัวหน้าเป็นผู้เพิ่มพูนความรู้ให้กับทีมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตามประเด็นเนื้อหาจากการทำงานในแต่ละเรื่องแต่ละชิ้นงาน หรือจุดอ่อนที่เห็นควรว่า จะต้องมีการพัฒนาความรู้และทักษะให้กับเจ้าหน้าที่ดังกล่าว เพื่อเสริมสร้างองค์ความรู้ที่ถูกต้องตามหลักวิชาการในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ทำงานเป็น และทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ

การปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตร เจ้าหน้าที่ได้สั่งสมประสบการณ์และองค์ความรู้ที่ประสบผลสำเร็จภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นการยากที่จะนำออกมาถ่ายทอดหรือจัดการเรียนรู้ให้กับบุคคลอื่นได้

ตลอดจนสถานการณ์ที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เจ้าหน้าที่จึงควรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้ได้เท่าทันเหตุการณ์ งานที่ทำ และกลุ่มเป้าหมายที่รับผิดชอบ การสอนงาน จึงเป็นวิธีการและรูปแบบการจัดการเรียนรู้ที่นำเข้ามาช่วยเหลือ สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรกรมส่งเสริมการเกษตรให้เกิดความรวดเร็ว สร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกัน และผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้จากงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การจัดหลักสูตร Coaching จึงเป็นแนวคิดการพัฒนาบุคลากรเพื่อถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนองค์ความรู้จากพี่สู่น้อง จากเพื่อนสู่เพื่อน โดยออกแบบเนื้อหาและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ผ่านเวทีต่างๆ ได้แก่ เวทีนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ เวทีการจัดฝึกอบรม และเวทีการปฏิบัติงานในพื้นที่จริง เป็นต้น โดยให้ผู้ทำหน้าที่สอนงานได้ลงมือปฏิบัติจริงกับกลุ่มเป้าหมาย พร้อมกับเรียนรู้หลักวิชาการควบคู่กันไป

๒. เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ จัดหลักสูตรเสริมสร้างทักษะให้เจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้รู้ของหน่วยงานในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตรได้พัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง สามารถเป็นผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตรได้อย่างถูกต้อง

๒.๒ เจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน ได้แลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ร่วมกัน ได้แก่ แนวทาง รูปแบบ วิธีการ และเทคนิคการสอนงานที่เหมาะสมและเกิดประสิทธิภาพ

๓. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร หลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

การจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) เป็นความร่วมมือระหว่างสำนักพัฒนาการถ่ายทอดเทคโนโลยี กับสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑-๙ โดยมีการวางแผนและออกแบบหลักสูตรภายใต้ศักยภาพและความพร้อมของหน่วยงานนั้นๆ ซึ่งทุกหน่วยงานจะมีเป้าหมายในการปฏิบัติที่เป็นทิศทางเดียวกัน ได้แก่ หลักการ กลุ่มเป้าหมาย เนื้อหาหลักสูตร และผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้น ส่วนเวทีในการเรียนรู้มาจากการปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยน และฟังบรรยาย อาทิเช่น ๑) ปฏิบัติจริง ร้อยละ ๗๐ ๒) การแลกเปลี่ยน ร้อยละ ๒๐ และ ๓) ฟังบรรยาย ร้อยละ ๑๐ เป็นต้น

๓.๑ หลักการ แนวคิดในการจัดหลักสูตร

๓.๑.๑ การพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดการเรียนรู้ที่จะต้องศึกษาความต้องการรายบุคคลและกลุ่ม เพื่อนำมาเป็นกรอบแนวคิดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกปฏิบัติจริงในพื้นที่สถานการณ์จำลอง และห้องฝึกอบรม เป็นต้น โดยมีวิธีการประเมินผลจากกลุ่มเป้าหมายที่ได้รับการสอนงาน และผลสำเร็จของงานที่ปรากฏผลเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ได้จากผู้สอนงาน หรือ โค้ช

๓.๑.๒ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นการออกแบบเนื้อหาและจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่นำประสบการณ์ที่สำเร็จของกลุ่มเป้าหมายมาจัดการเรียนรู้ร่วมกัน เป็นการให้ความสำคัญ ความเชื่อถือและยอมรับรายบุคคลโดยทีมและสังคม ซึ่งจะสร้างภาคภูมิใจและความมีคุณค่าให้เกิดขึ้น

๓.๑.๓ การจัดการความรู้ เป็นการกำหนดเป้าหมายที่จะพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรร่วมกัน โดยมาจากการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินการได้จากการจัดรูปแบบและวิธีการเรียนรู้ที่หลากหลายให้สามารถแสวงหาองค์ความรู้ได้ด้วยตนเอง โดยเฉพาะองค์ความรู้ที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลที่จะต้องมีเครื่องมือสำหรับจัดเก็บเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริง

๓.๒ การจัดหลักสูตร ประกอบด้วย

๓.๒.๑ มาตรฐานการพัฒนาบุคลากร ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาตนเองจะต้องมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และทัศนคติที่ดีเพื่อช่วยเหลือ เสียสละในการสอนงานให้กับบุคลากรอื่น

๓.๒.๒ คุณสมบัติของผู้สอนงาน จะต้องมีจิตใจที่เสียสละ และสมัครใจในการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานให้กับบุคคลอื่น

๓.๒.๓ การจัดหลักสูตรและประเด็นเนื้อหา เป็นการจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับศักยภาพและความพร้อมของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑-๙ โดยมีประเด็นเนื้อหาหลักๆ ประกอบด้วย

๑) การปรับกระบวนทัศน์

๒) หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับการสอนงาน ได้แก่ ความหมาย ความสำคัญ บทบาทหน้าที่ รูปแบบ วิธีการ เทคนิค และปัจจัยที่มีผลต่อการสอนงาน

๓) ฝึกทักษะในการปฏิบัติหน้าที่เป็นผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร

๔) อื่นๆ เป็นต้น

๓.๓ วิธีการและกระบวนการจัดการเรียนรู้ เป็นการบูรณาการร่วมกับหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ โดยกลุ่มเป้าหมายจะต้องเรียนรู้และปฏิบัติหน้าที่ในการสอนงานให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ ให้สอดรับกับการจัดกิจกรรมในห้องฝึกอบรม พื้นที่ปฏิบัติงาน และสถานการณ์จำลองต่างๆ เป็นต้น โดยจะต้องศึกษาข้อมูล สังเกตการณ์ปฏิบัติงาน และสาธิตให้กลุ่มเป้าหมายได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องจนเสร็จสิ้นการจัดหลักสูตรดังกล่าว ประกอบด้วย

๓.๓.๑ การเตรียมความพร้อม เป็นงานที่ผู้รับผิดชอบหลักสูตรได้ดำเนินการก่อนที่จะจัดกิจกรรมการเรียนรู้ อาทิเช่น แผนปฏิบัติงาน เนื้อหาหลักสูตร สถานที่ วิทยากร เอกสารประกอบ และอื่นๆ เป็นต้น โดย

๓.๓.๒ การฝึกทักษะองค์ความรู้ให้กับผู้สอนงาน เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งจะต้องเตรียมความพร้อมในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การช่วยเหลือสนับสนุนผู้เรียน ทีมงานและผู้เกี่ยวข้อง

๓.๓.๓ การประเมินผลผู้สอนงาน เป็นการติดตามประเมินผลความรู้ การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ และผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้เข้ารับการเรียนรู้มีความรู้ ความสามารถในการเป็นผู้สอนงานที่ดี เกิดความพึงพอใจและนำประสบการณ์และองค์ความรู้ของตนเองไปถ่ายทอดให้กับทีมงานโดยเกิดการยอมรับและความสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกันภายในหน่วยงาน ตลอดจนผู้จัดการหลักสูตรนำข้อมูลจากผลการประเมินมาสรุปผลและนำไปพัฒนาปรับปรุงต่อไป

๔. สรุปผลการพัฒนาบุคลากร หลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

๔.๑ *กลุ่มเป้าหมายในการเรียนรู้* ประกอบด้วย หัวหน้ากลุ่ม ระดับจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ และเกษตรอำเภอ โดยทุกคนได้เข้าร่วมเรียนรู้ในห้องฝึกอบรม ในพื้นที่จริง และหน้างานของตนเอง โดยมีผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร ตั้งแต่ปี ๒๕๕๘-๒๕๖๑ ไม่น้อยกว่า ๕๐๐ คน ได้ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในระดับพื้นที่และหน่วยงานย่อยในสังกัดกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งได้สร้างความรู้ความเข้าใจทั้งด้านหลักวิชาการ และการทำหน้าที่เป็นผู้สอนงานที่ดี ผู้สอนงานจะต้องเป็นผู้ที่รู้จริง เป็นที่ยอมรับ เชื่อถือได้

๔.๒ *รูปแบบและกระบวนการพัฒนาผู้สอนงาน* มีหลักการแนวคิดในการจัดการเรียนรู้ โดยมีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้ มีการฝึกปฏิบัติเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอนงาน และติดตามประเมินผลด้วยตนเอง ได้ประยุกต์ใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สอดรับกับความต้องการในเชิงนโยบาย ภาระงานของหน่วยงาน และกลุ่มเป้าหมาย

๔.๓ *การนำไปใช้ประโยชน์ขององค์กร* ได้นำไปสู่การแก้ไขพัฒนาให้กับองค์กรเพื่อสร้างและพัฒนาบุคลากรในการถ่ายโอนความรู้ให้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว เป็นวิธีการจัดการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในหน่วยงานย่อยทุกระดับ ผู้สอนงานต้องสังเกตเป็น ฟังเป็น ใช้เครื่องมือเป็น สรุปเป็น และเขียนเป็น เกิดการขับเคลื่อนการสอนงานในกรมส่งเสริมการเกษตรอย่างต่อเนื่อง

๕. ปัจจัยสนับสนุน

จากการวิเคราะห์สรุปผลข้อมูลที่เกิดขึ้นในการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) พบว่า ปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จสรุปได้ดังนี้

๕.๑ มีงบประมาณสนับสนุน ได้ขอสนับสนุนงบประมาณจากกรมส่งเสริมการเกษตรเพื่อจัดหลักสูตรอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี ๒๕๕๘-๒๕๖๑

๕.๒ มีทีมงาน/บุคลากร โดยกลุ่มพัฒนาบุคลากรของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑ – ๙ เป็นผู้ปฏิบัติงานหลักในการจัดหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้

๕.๓ มีรูปแบบและกระบวนการจัดเนื้อหาหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดรูปแบบการเรียนรู้ อาทิเช่น ระดับจังหวัด และระดับอำเภอ เป็นต้น

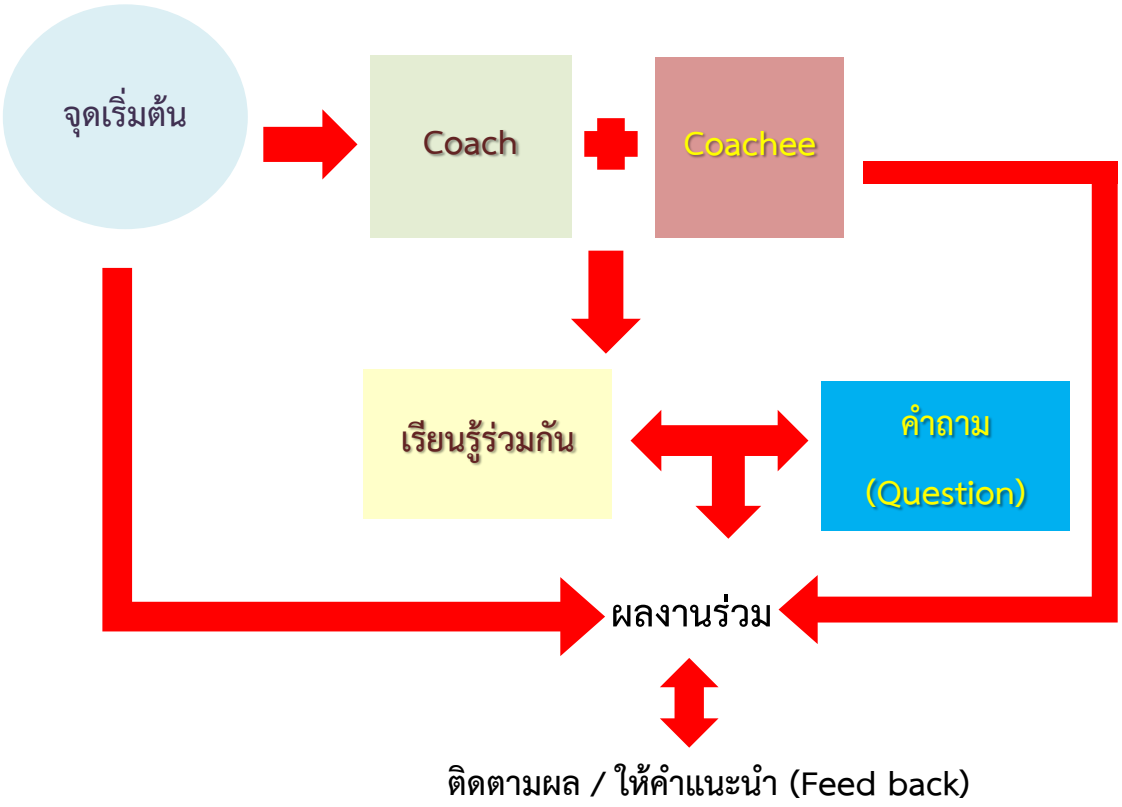
๕.๔ มีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ มีหน่วยงานราชการ และสถาบันการศึกษาต่างๆ ซึ่งได้เข้ามาให้คำปรึกษาแนะนำในการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุผลได้ อาทิเช่น มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เป็นต้น

๖. กรณีตัวอย่างการจัดหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching)

๖.๑ กรณีตัวอย่าง “การสร้างทีมวิทยากรผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก”

๖.๑.๑ *ความเป็นมา*

การสร้างทีมวิทยากรผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ได้พัฒนาบุคลากรโดยจัด “หลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coach)” สืบเนื่องมาจากงานพัฒนาบุคลากรเป็นฟันเฟืองที่เล็กที่สุดในองค์กร แต่มีบทบาทและภารกิจที่สำคัญที่จะต้องพัฒนาคนและงานที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น หลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coach) เพื่อนำทักษะสำคัญในการสอนงานไปใช้ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความมั่นใจในการทำบทบาทหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่พึงปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้เกิดความเข้าใจในงาน มีความชำนาญและสามารถทำงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงได้ออกแบบ Model การดำเนินงาน ดังนี้



ภาพที่ ๔.๖ แสดงการพัฒนาผู้สอนงาน (Coach)
ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

๖.๑.๒ *วัตถุประสงค์*

๑) เพื่อพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรโดยการสอนงาน

๒) เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้แลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนงานได้เหมาะสมตามบทบาทภารกิจ

๓) เพื่อให้ได้รูปแบบ (Model) ในการพัฒนาบุคลากรโดยการสอนงาน (Coaching) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

๖.๑.๓ *บุคคลเป้าหมาย*

๑) หัวหน้ากลุ่มสำนักงานเกษตรจังหวัด/ ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ

๒) เกษตรอำเภอ

๓) นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรชำนาญการพิเศษ/ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเชี่ยวชาญงานส่งเสริมการเกษตร (ผู้อาวุโส)

๖.๑.๔ *การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตร*

๑) การแบ่งเนื้อหาหลักสูตร

- ปฏิบัติจริง ร้อยละ ๗๐
- แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร้อยละ ๒๐
- บรรยาย ร้อยละ ๑๐

๒) กิจกรรมสร้างทีมวิทยากรผู้สอนงาน

ตารางที่ ๔.๑ กิจกรรมสร้างทีมวิทยากรผู้สอนงาน (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

กิจกรรม	**อุปกรณ์**
๑. ความคาดหวังของการโค้ช แบ่งกลุ่ม/ ตามความคาดหวังของการโค้ช <u>กิจกรรม</u> คือ - แสดงความคิดเห็น/ ความคาดหวัง - สรุป - ความสำคัญการโค้ช	- กระดาษ A๔ - ปากกา
๒. ทักษะสำคัญของการโค้ช (ดู – ฟัง – ถาม –แชร์) <u>กิจกรรม</u> – สไตล์ D-I-S-C – วิเคราะห์ตนเอง – แบ่งกลุ่ม ๔ กลุ่ม – วิเคราะห์จุดอ่อน	- วีดิทัศน์ (ดู – ฟัง – ถาม – แชร์) - กระดาษฟาง

ตารางที่ ๔.๑ กิจกรรมสร้างทีมวิทยากรผู้สอนงาน (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก (ต่อ)

กิจกรรม	อุปกรณ์
– จุดแข็ง – แลกเปลี่ยนนำเสนอ	
๓. แลกเปลี่ยนประสบการณ์การสอนงาน (Coach) <u>กิจกรรม</u> – เล่าประสบการณ์ – GROW Model – สรุป	- วีดิทัศน์ - กระดาษฟาง - PPT
๔. รูปแบบการโค้ช <u>กิจกรรม</u> – บทบาทสมมุติ – สังเกตการณ์ – สรุป	- กรณีตัวอย่าง (ตามบทบาท) - วีดิทัศน์
๕. ทักษะการโค้ช <u>กิจกรรม</u> – บทบาทสมมุติ – ทักษะการโค้ช – สรุป	- วีดิทัศน์ - กระดาษฟาง - PPT

๖.๑.๕ *หลักสำคัญของการเป็นโค้ช*

๑) <u>การฟัง</u>

- ฝึกการฟังเชิงลึก (deep listening)
- ใจเย็นๆ อย่าใจร้อน (แชร์ประสบการณ์)

๒) <u>การถาม</u>

(๑) คำถามระดับต่ำ – ระดับสูง

- คำถามระดับต่ำ คือ การถามวัดความจำ ทบทวนความรู้
- คำถามระดับสูง คือ การถามการแปรผลสู่การวิเคราะห์สังเกตการณ์ ประเมินค่า พัฒนาความคิด ทักษะ เหตุผล

(๒) คำถามเกี่ยวกับผล

- กระบวนการต่างๆ
- ความคิดเห็น

๖.๑.๖ ผลสำเร็จการพัฒนาการสอนงาน (Coach)

๑) สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมคนในอาชีพให้ได้คุณค่า (Value) ที่เหมาะสมกับสังคม คือ เมตตา กรุณา

๒) ทำงานเป็นทีม (Team Work) ควบคุมอารมณ์ตนเองให้สอนได้
๓) เรียนรู้อย่างสร้างสรรค์

๖.๒ กรณีตัวอย่าง “โครงการฝึกอบรมหลักสูตรการพัฒนาการสอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coach) ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา”

๖.๒.๑ *ความเป็นมา*

ในปี พ.ศ.๒๕๖๐ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ปรับแนวทางการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรให้เป็นระบบ ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดหลักสูตรให้ขยายผลอย่างกว้างขวางและรวดเร็ว โดยได้จัดทำโครงการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร Coaching) ประกอบด้วย การพัฒนาทีมวิทยากร (Coach) การพัฒนาการสอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) และพัฒนารูปแบบ (Model) การสอนงานนักส่งเสริมการเกษตรที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา ได้รับมอบหมายให้จัดอบรมหลักสูตรการพัฒนาการสอนงานนักส่งเสริมการเกษตร (Coaching) เพื่อพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร ส่งผลให้เกิดการสอนงานที่ดี มีความเหมาะสมกับบริบทของพื้นที่และผู้ถูกสอนงาน ได้รับการพัฒนาและสนับสนุนจากผู้สอนงาน ร่วมกันปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีในองค์กร

๖.๒.๒ วัตถุประสงค์

๑) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้และทักษะการเป็นผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร

๒) เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนงาน เป็นแนวทางการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรให้เหมาะสมตามบทบาทภารกิจ

๖.๒.๓ *บุคคลเป้าหมาย*

หัวหน้ากลุ่มระดับจังหวัด ผู้อำนวยการศูนย์ปฏิบัติการ เกษตรอำเภอ/รักษาการเกษตรอำเภอ

๖.๒.๔ *ขั้นตอนการดำเนินงาน*

๑) ประชุมทีมวิทยากร
๒) กำหนดหลักสูตรฝึกอบรม
๓) กำหนดบุคคลเป้าหมายในการฝึกอบรม
๔) ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม
๕) ทำหนังสือแจ้งหน่วยงานผู้เข้ารับการอบรม
๖) เตรียมเอกสาร อุปกรณ์ฝึกอบรม จัดทำคู่มือฝึกอบรม

๗) ดำเนินการจัดฝึกอบรม

๘) ประเมินความพึงพอใจหลักสูตรการฝึกอบรม

๙) สรุปและรายงานผลการฝึกอบรม

๖.๒.๕ *การวิเคราะห์เนื้อหาหลักสูตร*

๑) ปรับกระบวนทัศน์และความคาดหวังของการเป็น Coach

๒) หลักการ แนวคิดและทักษะการเป็น Coach

๓) การแลกเปลี่ยนแนวความคิดของการเป็น Coach

๔) ปัจจัยเกื้อหนุนการเป็น Coach

๕) ทฤษฎีเกี่ยวกับการเป็น Coach

๖.๒.๖ *ผลสำเร็จการพัฒนาการสอนงาน (Coach)*

๑) ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ ทักษะ ในการเป็นผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร

๒) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีการแลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนงาน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรที่เหมาะสมกับบทบาทภารกิจได้

๓) การนำไปใช้ประโยชน์

(๑) หัวหน้ากลุ่มของสำนักงานเกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ/รักษาการเกษตรอำเภอ มีความรู้และทักษะในการเป็นผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตร

(๒) หัวหน้ากลุ่มของสำนักงานเกษตรจังหวัด เกษตรอำเภอ/รักษาการเกษตรอำเภอ ได้แลกเปลี่ยนเทคนิคการสอนงาน มีแนวทางการพัฒนาผู้สอนงานนักส่งเสริมการเกษตรให้เหมาะสมตามบทบาทภารกิจ

๖.๒.๗ *ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ*

<u>ปัญหาอุปสรรค</u>

๑) กรอบเนื้อหาของหลักสูตร มีหัวข้อวิชามาก ในขณะที่มีเวลาที่จำกัด

๒) งบประมาณ ที่จัดไม่เพียงพอต่อการฝึกอบรมให้มีคุณภาพมากพอ

๓) ปัญหาการประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลไม่ได้รับความร่วมมือจากผู้ถูกประเมิน การที่ไม่ได้ประเมินทันทีจะขาดข้อมูลที่ถูกต้อง การวิเคราะห์ข้อมูลไม่ถูกต้อง

<u>ข้อเสนอแนะ</u>

๑) ปัญหาของงบประมาณ ถ้ามีงบจำกัดจากฝ่ายบริหารควรเลือกเอาการอบรมที่จำเป็นจริงๆ มาดำเนินงานก่อนถ้าขอบเขตของการอบรมยังไม่ชัดเจนควรพยายามทำให้ชัดเจน เพื่อจะได้จัดร่วมกับแผนงานอื่นได้ หากสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรในส่วนภูมิภาค ต้องการงบประมาณเพิ่มขึ้นจากเดิม ควรเสนองบประมาณ พร้อมทั้งแสดงความต้องการและผลประโยชน์ที่จะได้อย่างเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน

๒) การหาวิทยากรและการกำหนดค่าตอบแทน ทำอย่างไรถึงจะได้วิทยากรที่มีชำนาญในหัวข้อวิชาที่เราต้องการ เราอาจมีประสบการณ์แต่ขาดวิธีอบรม เนื่องจากสอบถามผู้เข้ารับการอบรมบางส่วนต้องการวิทยากรที่เป็นบุคคลภายนอกแต่การเชิญคนนอกย่อมมีความเสี่ยง ถ้าไม่ดีก็เสียความเชื่อถือกับฝ่ายบริหาร แต่บางครั้งวิทยากรพร้อมแต่มาไม่ได้ วิธีการคือ ควรเลือกใช้วิทยากรใหม่ หรือสร้างทีมวิทยากรใหม่

๗. การวิเคราะห์กรณีศึกษา

การพัฒนาบุคลากรในงานส่งเสริมการเกษตร หลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) เป็นงานที่เน้นพัฒนาทักษะให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้สอนงานที่ดี สอนงานได้ถูกต้องตามหลักวิชาการ ซึ่งกลุ่มเป้าหมายจะเป็นผู้รู้ หรือผู้บังคับบัญชาได้พัฒนาองค์ความรู้ของตนเอง และร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์และองค์ความรู้

เมื่อศึกษาเป้าหมายในการจัดหลักสูตรจะสอดคล้องกับหลักการพัฒนาบุคลากร คือ เป็นการจัดกระบวนการที่มุ่งเปลี่ยนแปลงความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติของบุคลากรในทางที่ดีขึ้น ผู้สอนงานต้องดูแลและพัฒนาทีมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติภารกิจได้มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการถ่ายทอดความรู้ให้กับเกษตรกรได้บรรลุผล ถ้าหากองค์ความรู้ของรุ่นพี่หรือของผู้รู้ที่มีความชำนาญ ได้รับการถ่ายทอดมาสู่รุ่นน้องหรือผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานส่งเสริมการเกษตรก็จะทำให้เกิดประโยชน์กับตนเอง งานของหน่วยงาน และภาพลักษณ์ขององค์กรได้

การออกแบบหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) จะเห็นได้ว่าสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๑-๙ เป็นผู้กำหนด Model การจัดกระบวนการเรียนรู้ตามบริบทของตนเอง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ใน ๓ รูปแบบหลัก คือ

<u>รูปแบบที่ ๑</u> การเรียนรู้ในห้องเรียน (Class Room) เป็นการเรียนรู้โดยเน้นบอกกล่าวให้ทราบถึงข้อมูล คำแนะนำต่างๆ จากวิทยากรเป็นหลักโดยการบรรยาย และการอภิปราย เป็นต้น

<u>รูปแบบที่ ๒</u> การแบ่งปันความรู้ (Knowledge Sharing) เป็นการเรียนรู้โดยเน้นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์และองค์ความรู้แบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากการประชุม และสัมมนา เป็นต้น

<u>รูปแบบที่ ๓</u> การลงมือปฏิบัติ (Hand-on Methods) เป็นการเรียนรู้โดยเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียนโดยมีวิธีการที่หลากหลาย อาทิเช่น การสอนงาน บทบาทสมมุติ ต้นแบบที่สำเร็จ ฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน เรียนรู้จากการปฏิบัติจริง และสถานการณ์สมมุติ เป็นต้น

เมื่อพิจารณาเทคนิคและกระบวนการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่จะใช้เทคนิคการฝึกอบรม การสอนงาน และการฝึกปฏิบัติในเหตุการณ์จริง อาทิเช่น สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ได้จัดหลักสูตรร่วมกับหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ โดยให้เป็น

Coach ให้กับนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพตามเขตพื้นที่/หน่วยงานเดียวกัน ได้แก่ ให้คำปรึกษาแนะนำ ในห้องฝึกอบรม และฝึกปฏิบัติการในพื้นที่จริง ซึ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดี เกิดการยอมรับและเชื่อถือ รุ่นน้องมีที่พึ่งในการทำงาน เป็นต้น

การจัดหลักสูตรพัฒนาบุคลากร ถ้าเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความต้องการ เพื่อนำประเด็นข้อมูลมาวางแผนและออกแบบการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนซึ่งเป็นผู้ใหญ่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีประสบการณ์และมีภูมิรู้จากการทำงานที่ประสบผลสำเร็จ ก็จะสามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้บรรลุผล เกิดความสนใจเนื้อหาและพึงพอใจกับการจัดหลักสูตรได้ คือ สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๕ จังหวัดสงขลา ได้สรุปผลการประเมินหลักสูตรโดยผู้เรียนสามารถนำความรู้และทักษะไปปฏิบัติได้ด้วยตนเอง นำมาเป็นแนวทางในการสอนงานต่อไปได้

จึงสรุปได้ว่า กรณีศึกษาหลักสูตรการพัฒนาผู้สอนงานในงานส่งเสริมการเกษตร (Coaching) เป็นการนำหลักวิชาการด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร มาประยุกต์ใช้โดยเป็นการจัดการเรียนรู้ให้กับผู้ใหญ่ที่มีประสบการณ์ เป็นที่ยอมรับทั้งด้านหน้าที่การงาน และเป็นผู้ที่อาวุโส ซึ่งในการออกแบบการเรียนรู้จะต้องมีวิธีการ รูปแบบและเทคนิคที่หลากหลายโดยยึดการมีส่วนร่วมของผู้เรียนเพื่อจัดกิจกรรมต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับช่วงวัย วุฒิภาวะ และระดับการศึกษา จึงจะได้รับความร่วมมือและนำไปสู่ผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

เรื่องที่ ๔.๔ กรณีศึกษาการพัฒนาบุคลากรหลักสูตรมิสเตอร์พืช ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

๑. ความเป็นมา

การพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นมิสเตอร์พืช มาจากนโยบายของกรมส่งเสริมการเกษตรต้องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็น Smart Extension ซึ่งในช่วงปี พ.ศ. ๒๕๕๕ – ๒๕๕๘ ที่ผ่านมา กรมส่งเสริมการเกษตรได้ดำเนินการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตร ให้มีความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญพร้อมนำไปปฏิบัติใน**ระดับพื้นที่** เช่น โครงการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเกษตร โครงการพัฒนางานส่งเสริมการเกษตรระดับพื้นที่ ภายใต้นโยบาย MRCF โดยใช้การวิจัยในงานประจำ (Routine to Research : R๒R) เป็นต้น

ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๕๙ กรมส่งเสริมการเกษตรได้ปรับระบบให้ความสำคัญกับคนรุ่นใหม่ให้ได้รับการพัฒนามากขึ้น เพื่อเตรียมความพร้อมเข้าสู่ยุคเปลี่ยนแปลงจากคนรุ่นเก่า (วัยใกล้เกษียณ) สู่คนยุคใหม่ให้มีความรอบรู้และ**ความเชี่ยวชาญเฉพาะ** จึงได้พัฒนาหลักสูตรทั้งระบบดังกล่าวข้างต้นให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ประกอบด้วย ๔ หลักสูตร ได้แก่ หลักสูตรการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ หลักสูตรการพัฒนานักยุทธศาสตร์ส่งเสริมการเกษตร หลักสูตรการพัฒนามิสเตอร์พืชและหลักสูตรผู้สอนงาน โดยมุ่งเน้นพัฒนานักวิชาการส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่ ปรับระบบความคิด

ทัศนคติ และมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานของนักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ต่อการปฏิบัติงานด้านส่งเสริมการเกษตรเพื่อมุ่งสู่การเป็น Smart Extension

จากสถานการณ์ดังกล่าว กรมส่งเสริมการเกษตรมีความจำเป็นต้องปรับระบบพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน เช่น ระบบส่งเสริมการเกษตรที่เปลี่ยนแปลงบุคลากรส่วนใหญ่เข้าสู่วัยเกษียณ และนโยบายของรัฐบาลได้กำหนดแผนพัฒนาอาชีพการเกษตรเชิงรุก นักวิชาการส่งเสริมการเกษตร ต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องกับนโยบายและภาพลักษณ์ในปัจจุบัน ดังนั้น จึงมอบหมายให้สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก เป็นผู้รับผิดชอบหลักในการจัดทำหลักสูตรกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืชในงานส่งเสริมการเกษตร เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและทักษะในด้านพืชพร้อมสร้างเสริมประสบการณ์และกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืชให้มีความรู้ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่งานส่งเสริมการเกษตรด้วย

๒. เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

๒.๑ ได้นักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ทักษะด้านพืชและบทบาทหน้าที่ของนักส่งเสริมการเกษตร โดยใช้กระบวนการสอนงาน (Coaching) หรือพี่สอนน้อง

๒.๒ ได้นักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพืชเฉพาะพื้นที่ผลิตสินค้ามีคุณภาพและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม มีแผนการปฏิบัติงานส่งเสริมการเกษตรเชิงบูรณาการระดับพื้นที่ (ต้นน้ำ – กลางน้ำ – ปลายน้ำ)

๓. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร หลักสูตรมิสเตอร์พืช

๓.๑ **หลักการ แนวคิดในการจัดหลักสูตร**

๓.๑.๑ กำหนดกรอบหลักสูตร การจัดการหลักสูตรมิสเตอร์พืชได้กำหนดกรอบหลักสูตรแบ่งเป็น ๓ ส่วน คือ

ส่วนที่ ๑ หลักการ แนวคิดและองค์ความรู้ที่สำคัญ
ส่วนที่ ๒ กระบวนการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรเป็นมิสเตอร์พืช
ส่วนที่ ๓ กรณีตัวอย่ามิสเตอร์พืชที่ประสบผลสำเร็จในงานส่งเสริมการเกษตร

๓.๑.๒ การวิเคราะห์ประเด็นเนื้อหาหลักสูตร

๑) ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
- ออกแบบพัฒนาตนเอง
- อยากรู้เรื่องพืช
- วางแผนการเรียนรู้
- สรุป/เสนอเนื้อหา

๒) ผู้สนับสนุนการเรียนรู้
- พี่เลี้ยง/ โค้ช
- ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ
- ปราชญ์

๓.๒ **วัตถุประสงค์หลักสูตร**

๓.๒.๑ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และทักษะด้านพืช

๓.๒.๒ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และประสบการณ์ กระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืช

๓.๒.๓ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ ความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่งานส่งเสริมการเกษตร

๓.๓ **ความคาดหวังของหลักสูตร**

๓.๓.๑ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพืชและพื้นที่รับผิดชอบ

๓.๓.๒ ผลิตสินค้ามีคุณภาพและไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

๓.๓.๓ มีแผนส่งเสริมการเกษตรในระดับพื้นที่ (ต้นน้ำ – กลางน้ำ – ปลายน้ำ)

๓.๓.๔ เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพืชและการเป็นบทบาทของนักส่งเสริมการเกษตร

๓.๔ **กลุ่มเป้าหมาย**

นักวิชาการส่งเสริมการเกษตรระดับเขต ศูนย์ปฏิบัติการ จังหวัด และอำเภอ ภายใต้หน่วยงานเขตสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

๓.๕ **ระยะเวลา** จำนวน ๓ ครั้ง ๖ วัน

ครั้งที่ ๑ จำนวน ๓ วัน

ครั้งที่ ๒ จำนวน ๒ วัน

ครั้งที่ ๓ จำนวน ๑ วัน

๓.๖ **การจัดหลักสูตรฝึกอบรม**

๓.๖.๑ *มาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตร* โดยมีกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืช คือ ๑) ปรับทัศนคติ/กำหนดทิศทาง ๒) สร้างองค์ความรู้/การจัดการความรู้ และ ๓) มิสเตอร์พืช

๓.๖.๒ *คุณสมบัติของผู้เรียน* ประกอบด้วย

๑) ผู้ผ่านหลักสูตรนักส่งเสริมการเกษตรมืออาชีพ, หลักสูตรนักยุทธศาสตร์งานส่งเสริมการเกษตร

๒) ผู้สนใจ/ตั้งใจพัฒนาตนเอง

๓) กำหนดเป้าหมายแผนการพัฒนาพืช ๑ ชนิด

<u>เงื่อนไขการอบรม</u>

๓.๑ ได้รับการอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาเบื้องต้น

๓.๒ เข้ารับการอบรมตลอดหลักสูตร

๓.๓ เสร็จสิ้นการอบรมส่งรายงานผลการพัฒนาตนเองจำนวน ๑ เล่ม

๓.๖.๓ *ประเด็นเนื้อหา* ประกอบด้วย

๑) หลักการ แนวคิดและองค์ความรู้ที่สำคัญ

๒) กระบวนการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรเป็นมิสเตอร์พืช

๓) กรณีตัวอย่างมิสเตอร์พืชที่ประสบผลสำเร็จในงานส่งเสริมการเกษตร

๓.๖.๔ *วิธีการและกระบวนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้* ได้ออกแบบกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืช โดยการฝึกอบรม ปฏิบัติจริงรายบุคคล/ทีม ผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ และสอนงาน ซึ่งแบ่งกิจกรรมการเรียนรู้ออกเป็น ๓ ตอน คือ

<u>ตอนที่ ๑</u> ปรับทัศนคติ/กำหนดทิศทาง (เวทีที่ ๑)

๑) เป็นการเปิดตัว/ใจ ในการพัฒนาตนเองที่จะเป็นมิสเตอร์พืชโดยการใช้บัตรคำแลกเปลี่ยนในกลุ่ม

๒) กำหนดเป้าหมาย/ทิศทางการพัฒนาโดยใช้ข้อมูลพืชในพื้นที่ของตนเอง

๓) แลกเปลี่ยนเรียนรู้/ข้อมูล ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียนและผู้เรียนกับโค้ช/พี่เลี้ยง/เกษตรกร/ปราชญ์

๔) ออกแบบวางแผนสำรวจข้อมูลพื้นที่จริง, ศึกษาระบบการผลิตพืช

๕) ส่งใบงานพัฒนาพืชที่สนใจและพื้นที่เป้าหมาย

<u>วิธีการ</u>

การปรับทัศนคติ	*การกำหนดทิศทาง (ใบงาน)*
- คิดบวก	- พืชสำคัญในพื้นที่/น่าสนใจ
- อุดมการณ์	- ข้อมูล
- มีจริยธรรม	- พืช
- รักองค์กร	- ทุติยภูมิ
- เป้าหมาย	- ปฐมภูมิ
	- อื่นๆ

<u>ตอนที่ ๒</u> สร้างองค์ความรู้/การจัดการความรู้ (เวทีที่ ๒)

<u>วิธีการ</u>

๑) เอกสารข้อมูลต่างๆด้วยตนเอง (ผู้เรียน)
- เอกสาร/ ตำราสิ่งพิมพ์
- ดูงาน/อบรม/สัมมนา
- สื่อการเรียนรู้
- ทดลอง

๒) ศึกษาข้อมูลบุคคลภายนอก (ในพื้นที่)
- มิสเตอร์พืช/ พี่เลี้ยง
- เพื่อน
- เกษตรกร/ปราชญ์

๓) ประมวลผลข้อมูลจากเอกสาร ตำราและในพื้นที่

๔) สรุปผลการศึกษาพืชที่สนใจ (แลกเปลี่ยน)

ตอนที่ ๓ มิสเตอร์พืช (เวทีที่ ๓)

วิธีการ

๑) นำเสนอข้อมูลกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืช
- แผนการปฏิบัติงาน
- ปฏิทินการปลูกพืช
- Supply Chain (พืชนั้นๆ)

๒) ระบบส่งเสริมการเกษตร
(๑) ถ่ายทอดความรู้
- การเป็นวิทยากร
- เวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้
- เวทีชุมชน
- การเสวนา
- การปฏิบัติจริง (การนำไปใช้)

(๒) การใช้เครื่องมือส่งเสริมการเกษตร
- Mind map, Time line ฯลฯ
- สื่อเทคโนโลยี (IT) - คอมพิวเตอร์

๓) สรุปรายงานผลการเป็นมิสเตอร์พืช จำนวน ๑ เล่ม

๓.๖.๕ *การวัดผลการเรียนรู้/ผลสำเร็จ* ประกอบด้วย

๑) แบบสอบถามการอบรม ทั้ง ๓ ครั้ง ผลสรุป ระดับดีมาก

๒) แบบประเมินพฤติกรรม ทั้ง ๓ ครั้ง ผลสรุป ระดับดีมาก

๓) ติดตามผลหลังจบหลักสูตรสุ่มรายบุคคลของผู้เรียนและผู้บังคับบัญชา ผลสรุประดับดีมาก

๔. สรุปผลการพัฒนาบุคลากร “หลักสูตรมิสเตอร์พืช”

จากการจัดหลักสูตรการพัฒนาบุคลากร หลักสูตรมิสเตอร์พืช เกิดผลในภาพรวมสรุปได้ดังนี้

๔.๑ เจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ที่เข้ารับการเรียนรู้มีความเข้าใจและเกิดทักษะสามารถพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านพืชและระบบส่งเสริมการเกษตร ไม่น้อยกว่า ร้อยละ ๘๐

๔.๒ มีหลักสูตรที่สามารถนำมาเป็นต้นแบบสำหรับจัดการเรียนรู้ให้กับบุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของหน่วยงาน/พื้นที่ ประกอบด้วย

เรื่องที่ ๑ ปรับทัศนคติ/กำหนดทิศทาง

เรื่องที่ ๒ สร้างองค์ความรู้/การจัดการความรู้

เรื่องที่ ๓ มิสเตอร์พืช

๔.๓ มี Model กระบวนการพัฒนาเจ้าหน้าที่ส่งเสริมการเกษตรให้เป็น “มิสเตอร์พืช” สามารถนำไปพัฒนาบุคลากรได้อย่างแท้จริง

๕. ปัจจัยสนับสนุน

จากการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกิดขึ้นจากการจัดหลักสูตรมิสเตอร์พืช พบว่า มีปัจจัยสนับสนุนที่ทำให้เกิดผลสำเร็จ ประกอบด้วย

๕.๑ ได้รับงบประมาณสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการเกษตรในการพัฒนาเจ้าหน้าที่คนรุ่นใหม่

๕.๒ ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ ให้ความสำคัญและสนับสนุนการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตร

๕.๓ โค้ช/พี่เลี้ยง ภายใต้หน่วยงานของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก ให้ความร่วมมือมีจิตอาสาพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรรุ่นใหม่

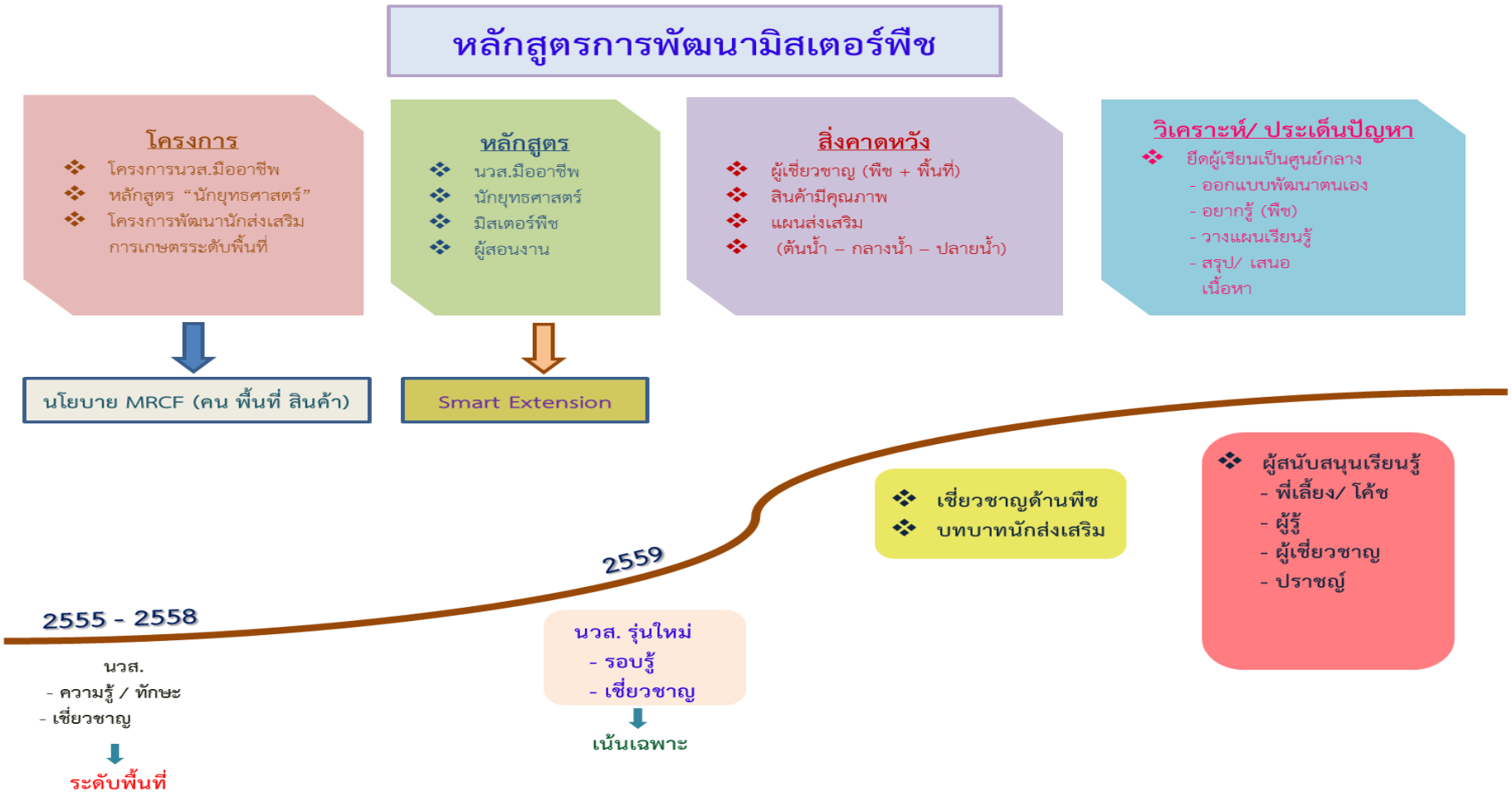
๖. การวิเคราะห์กรณีศึกษา

การพัฒนาบุคลากรหลักสูตรการพัฒนามิสเตอร์พืช ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก เกิดขึ้นจากหลักการพัฒนาบุคลากรที่มาจากนโยบาย เพื่อต้องการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้มีทักษะในการส่งเสริมความรู้ตามชนิดพืช สามารถพัฒนาตนเองให้มีความเก่งและเป็นผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะพืชภายในพื้นที่ของตนเองได้ ตลอดจนเพื่อทดแทนอัตรากำลังของข้าราชการขององค์กร ซึ่งจัดกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง โดยผู้เรียนร่วมออกแบบและกำหนดเนื้อหาหลักสูตร สื่อการเรียนรู้ และวิทยากร

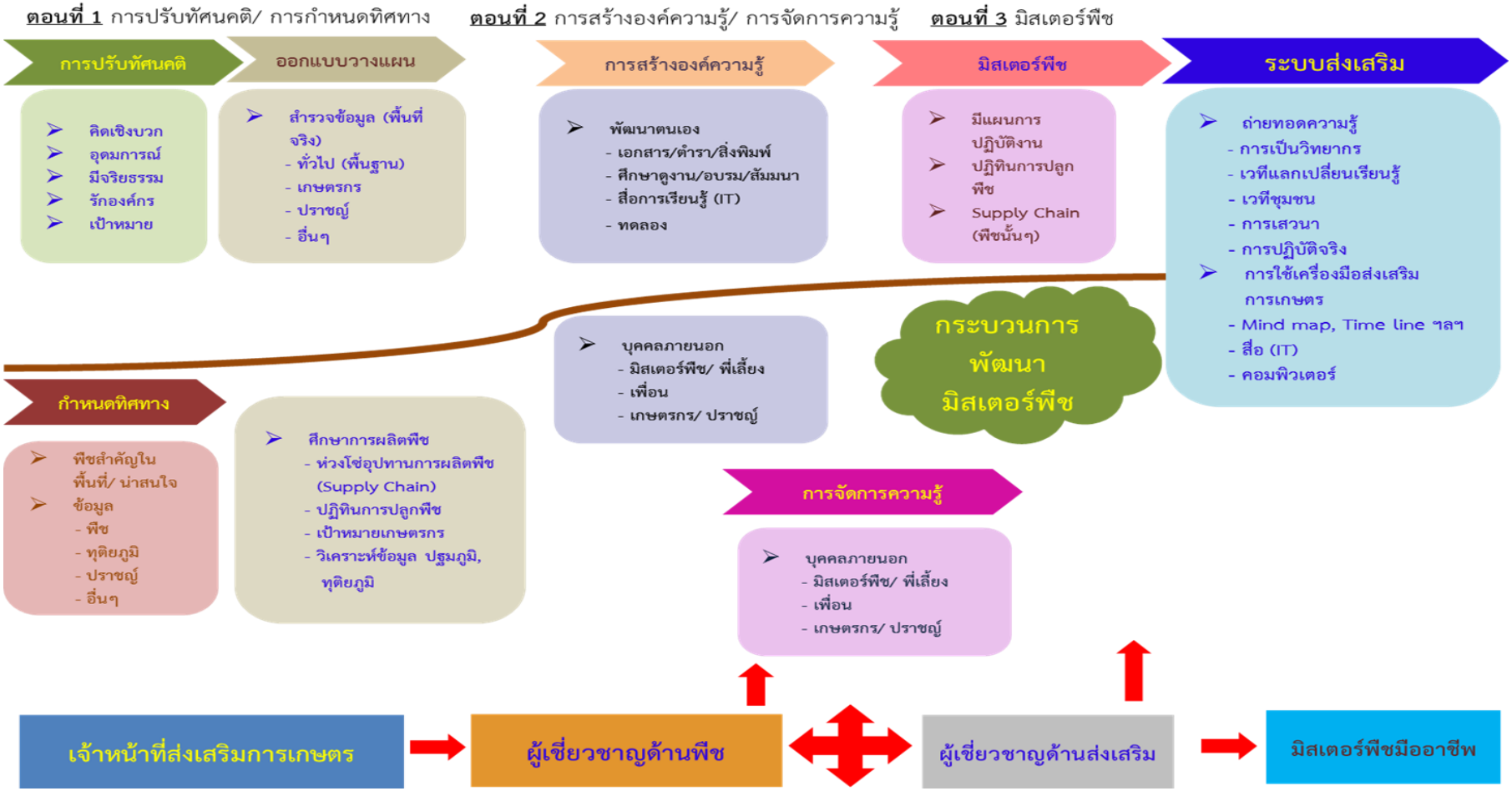
กิจกรรมการเรียนรู้ ได้เน้นการจัดหลักสูตรคือ ผู้เรียนสามารถเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านพืชในพื้นที่ที่รับผิดชอบในบทบาทของนักส่งเสริมการเกษตรได้มีประสิทธิภาพ ได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการกระบวนการพัฒนานักส่งเสริมการเกษตรเป็นมิสเตอร์พืช และกรณีตัวอย่างมิสเตอร์พืชที่ประสบผลสำเร็จในงานส่งเสริมการเกษตร ซึ่งเริ่มต้นจากการปรับทัศนคติ การสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง และเรียนรู้ความเป็นมิสเตอร์พืชอย่างแท้จริง

การพัฒนาบุคลากรได้ใช้วิธีการและรูปแบบประสมประสาน ประกอบด้วย วิทยากรบรรยาย สาธิตการปฏิบัติ การทำกิจกรรมกลุ่ม การเรียนรู้จากผู้รู้/ผู้เชี่ยวชาญ การปฏิบัติงานในพื้นที่จริง การมอบหมายงาน และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เป็นต้น โดยจัดลำดับเนื้อหาสาระของหลักสูตรเป็นลำดับขั้นตอนคือ ผู้เรียนเรียนรู้ทฤษฎี ผู้เรียนนำความรู้ไปปฏิบัติด้วยตนเองในพื้นที่จริงหรือหน้างานของตนเอง ผู้เรียนได้รับมอบหมายงานให้ปฏิบัติ และนำประสบการณ์ของรายบุคคลมาแลกเปลี่ยนเพื่อสรุปผลร่วมกัน

ผลที่เกิดขึ้นคือ เป็นการเรียนรู้เชิงประสบการณ์ ทำให้ผู้เรียนเกิดความเข้าใจ ผู้เรียนมีประเด็นแลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นจากการลงมือปฏิบัติมาแลกเปลี่ยน สอบถามผู้รู้ ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และนำประเด็นไปดำเนินการปฏิบัติที่ต่อเนื่องที่เกิดจากตนเองและจากการมอบหมายงานของหน่วยงานหรือผู้จัดหลักสูตร สิ่งดังกล่าวได้สร้างทักษะความชำนาญให้เกิดขึ้นภายในตัวของผู้เรียนได้ จะเห็นได้ว่าเป็นหลักสูตรที่จัดทำขึ้นมาโดยมีเป้าหมายและความคาดหวังที่เฉพาะเจาะจงในการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับศักยภาพและความพร้อมของหน่วยงาน/พื้นที่ สามารถนำมาเป็นต้นแบบพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านได้โดยนำ Model มิสเตอร์พืช มาใช้ประโยชน์ต่อไปได้



ภาพที่ ๔.๗ แสดงการจัดโครงสร้างหลักสูตรการพัฒนามิสเตอร์พืช ของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก



ภาพที่ ๔.๘ แสดงกระบวนการพัฒนามิสเตอร์พืชของสำนักงานส่งเสริมและพัฒนาการเกษตรที่ ๙ จังหวัดพิษณุโลก

บรรณานุกรม

ชัชวาล อรวงศ์ศุภทัต. ๒๕๕๒.**ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. แหล่งที่มา : http://www.tpa.or.th/writer/read_this_book_topic.php?bookID=๑๓๑๔&read=true&count=trueท: ๐๓ (สืบค้นเมื่อ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑)

ชัยชาญ วงศ์สามัญ. ๒๕๔๘. **เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องเทคนิคการส่งเสริมโดยประชาชนมีส่วนร่วม**. ภาควิชาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์. ม.ป.ป.. **แนวคิดเชิงวิเคราะห์เกี่ยวกับการส่งเสริมการเกษตร**. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการส่งเสริมการเกษตรเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ออนไลน์ http://agri.stou.ac.th/ วันที่ ๑๙ เมษายน ๒๕๖๐

พนัส หันนาคินทร์.๒๕๔๖. **การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิฆเนศ. หน้า ๑๕๗

พรชัย เจดามาน.๒๕๕๖.**การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**.แหล่งที่มา : http://oknation.nationtv.tv/blog/jedaman/๒๐๑๓/๐๓/๒๙/entry-๑ (สืบค้นเมื่อ ๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๑)

สำนักงาน ก.พ. ๒๕๕๒. **รูปแบบและวิธีการอบรมพัฒนาข้าราชการ (HRD Methods and Techniques)**. สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

สำนักงาน ก.พ. : มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๒.**บทบาทและหน้าที่สำคัญของวิทยากร**.แหล่งที่มา : **http://www.mettadham.ca/expert๙.htm**

สำนักงาน ก.พ. **เปิดโลกความรู้พัฒนาทุนมนุษย์** .แหล่งที่มา : www.ocsc .go.th

ภรณี ต่างวิวัฒน์ และคณะ. ๒๕๕๕. **แนวการศึกษาวิชาการถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร**. หลักสูตรการเสริมสร้างสมรรถนะนักส่งเสริมการเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตรและมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สมพงษ์ เกษมสิน. ๒๕๒๖. **การบริหารงานบุคคลากร** .กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช

เสาวลักษณ์ สุขวิรัช และกมล อดุลพันธ์.๒๕๔๑. **การพัฒนาบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ศุภชัย ยาวะประภาษ. ๒๕๔๘. **การบริหารงานบุคลากรภาครัฐไทย** : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อรพรรณ พรสีมา.๒๕๔๗. **การพัฒนาบุคลากรการกีฬาแห่งประเทศไทย.** โครงการพัฒนาคุณภาพการเรียน การสอน. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

อัญชลี ธรรมะวิธีกุล. ๒๕๕๒. **เทคนิคการนิเทศ : ระบบพี่เลี้ยงและการให้คำปรึกษา (Mentoring)**. เว็บไซต์ http://panchalee wordpress.com /๒๐๐๙/๐๗/๒๘ Mentoring.

อาภรณ์ ภู่วิทยพันธุ์. ๒๕๔๘. **คุณสมบัติของผู้สอนงาน**. สอนอย่างไร...ให้ได้งาน. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์