

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาการจัดเก็บเอกสารของกองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรี ผู้วิจัยได้รวบรวมและเสนอแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ แนวทางการพัฒนาการจัดเก็บเอกสารของกองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรี ทั้งในด้านของผู้ให้บริการและผู้รับบริการ ดังนี้

1. กองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรี
2. ความรู้การเก็บเอกสาร
3. ความสัมพันธ์ของการจัดเก็บเอกสารและประสิทธิภาพในการทำงาน
4. การสอนงาน
5. แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา
6. การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

#### กองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรี

ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของไทยมี 5 รูปแบบ ซึ่งในแต่ละรูปแบบมีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทนั้น ๆ คือ องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ.2540 เทศบาลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.2496 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537 กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ.2528 และเมืองพัทยา มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ.2542

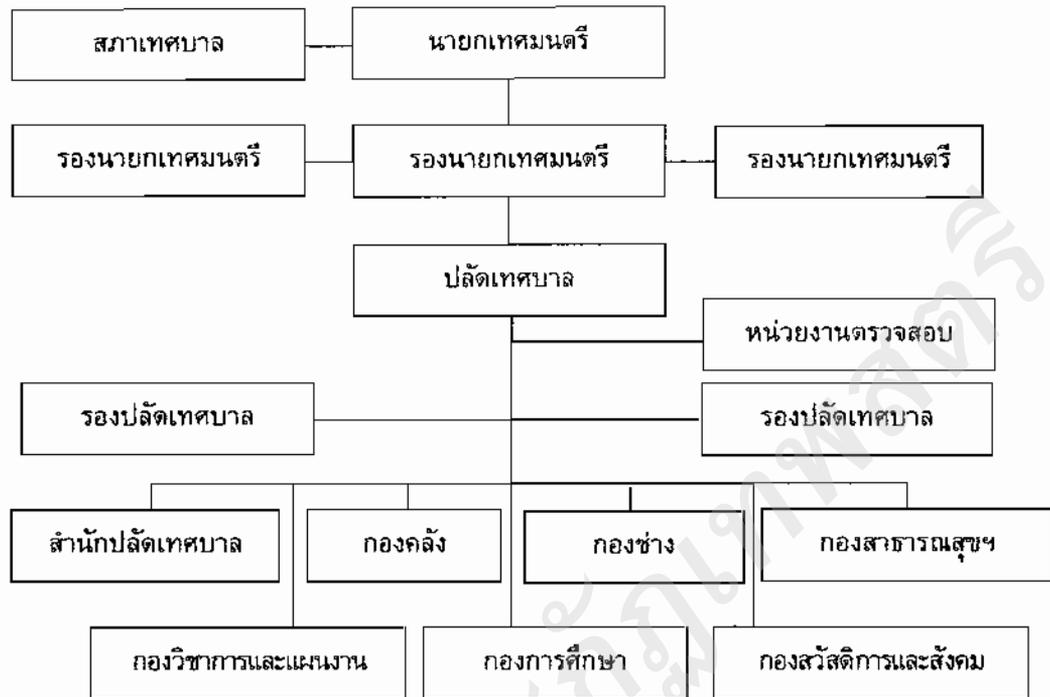
นับแต่ได้มีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 เป็นต้นมา บทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมเป็นอย่างมาก รัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันให้ความสำคัญกับการกระจายอำนาจให้แก่ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยกำหนดกรอบความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง ตามเจตนารมณ์ของประชาชนและความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ

นอกจากนี้พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้บัญญัติให้มืองค์กรรับผิดชอบในการจัดทำแผนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นคือ คณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและกำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการ

สาธารณะที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่เพิ่มขึ้นและพระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 ได้กำหนดรูปแบบการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นที่มีความเป็นอิสระมากขึ้น ดังนั้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคหลังรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันประกาศใช้จึงมีบทบาทอำนาจหน้าที่อย่างกว้างขวาง โดยมีเพียงจะมีหน้าที่ในการให้บริการสาธารณะพื้นฐานแก่ประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นแต่ยังขยายบทบาทหน้าที่ออกไปรวมถึงการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของท้องถิ่นอีกด้วยและเป็นองค์กรที่เปิดให้ประชาคมท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการบริหาร และการตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มมากขึ้น (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2546, หน้า 1)

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะตามกฎหมายว่าด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทนั้นๆ และพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ ให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.2542 เช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบกทางน้ำ และทางระบายน้ำ การสาธารณสุขมูลฐาน สาธารณูปการ การส่งเสริมอาชีพ การส่งเสริมการท่องเที่ยว การจัดการศึกษา การส่งเสริมการกีฬา การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน การรักษาความสะอาด การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น

เทศบาลเมืองสิงห์บุรี จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2478 ตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลเมืองสิงห์บุรี ปัจจุบันมีพื้นที่รับผิดชอบ 7.81 ตารางกิโลเมตร มีงบประมาณในการดำเนินการปีละกว่า 200 ล้านบาท มีการบริหารโดยแบ่งส่วนการบริหารออกเป็น งานตรวจสอบภายใน สำนักปลัดเทศบาล กองคลัง กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองการศึกษา กองวิชาการและแผนงาน กองสวัสดิการและสังคม โดยแต่ละส่วนการบริหารจะมีหน่วยงานธุรการเป็นผู้รับผิดชอบงานจัดเก็บเอกสารภายในกองนั้นๆ ดังภาพ 2



ภาพ 2 แผนภูมิการบริหารงานของเทศบาลเมืองสิงห์บุรี

ที่มา : (แผนอัตรากำลัง 3 ปี พ.ศ.2552-2554 เทศบาลเมืองสิงห์บุรี, 2548 หน้า 43)

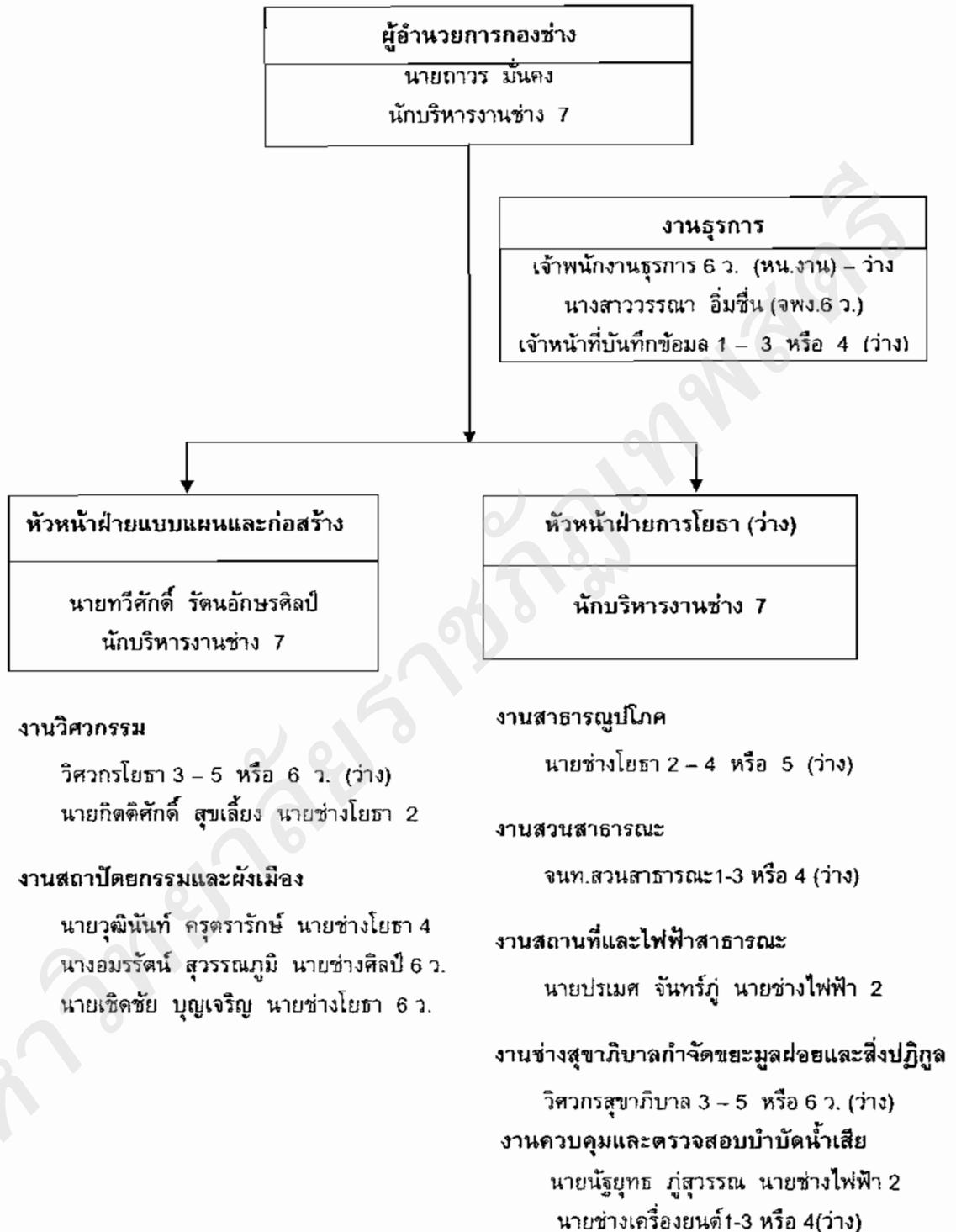
กองช่างเป็นส่วนการบริหารหนึ่งของเทศบาลเมืองสิงห์บุรีซึ่งถูกกำหนดขึ้นพร้อมกับการจัดตั้งเทศบาลเมืองสิงห์บุรีเป็นส่วนการบริหารที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากมีหน้าที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนและตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ควบคุมและรับผิดชอบงานด้านแบบแผนและก่อสร้าง งานสาธารณูปโภค งานสวนสาธารณะ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ งานผังเมือง งานควบคุมและตรวจสอบบำบัดน้ำเสีย ควบคุมกำกับดูแลและพิจารณาการอนุญาตก่อสร้างอาคารภายในเขตเทศบาล ดูแลและควบคุมการบุกรุกที่ดินอันเป็นสาธารณะของแผ่นดิน แก้ไขปัญหาข้อพิพาทต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับประชาชน ในการดำเนินการกิจต่างๆ ดังกล่าวต้องยึดถือระเบียบข้อกฎหมายต่างๆ เป็นแนวทางปฏิบัติ เช่น พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522 พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ.2518 นอกจากนี้ยังมีระเบียบหนังสือสั่งการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องอีกมากมาย

ภายในกองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรีมีการจัดองค์กรโดยแบ่งออกเป็น 2 ฝ่ายคือ ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้างและฝ่ายการโยธา โดยมีหน่วยงานธุรการซึ่งมีหน้าที่ดำเนินงานด้านเอกสารขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการกองช่าง และมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับ 1) งานสารบรรณ 2) งานดูแลรักษา จัดเตรียม และให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ การติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ 3) งานการประสานงานเกี่ยวกับการประชุมสภาเทศบาล คณะเทศมนตรี และพนักงานเทศบาล 4) งานการตรวจสอบแสดงรายการเกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทาง

ราชการ 5) งานสาธารณกุศลของเทศบาลและของหน่วยงานต่างๆ ที่ขอความร่วมมือ 6) งานรักษาความสะอาดและรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ 7) งานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ เหรียญจักรพรรดิมาลา และผู้ทำคุณประโยชน์ 8) งานจัดทำคำสั่งและประกาศของเทศบาล 9) งานรับเรื่องร้องทุกข์ และร้องเรียน 10) งานพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และการให้บำเหน็จความชอบเป็นพิเศษ 11) งานการลาพักผ่อนประจำปี และการลาอื่นๆ 12) งานสวัสดิการต่างๆ 13) งานด้านประชาสัมพันธ์และอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน และ 14) งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย (ดังภาพ 3)

นอกจากนี้ ตามคำสั่งเทศบาลเมืองสิงห์บุรี ที่ 245/2551 ลงวันที่ 9 กรกฎาคม 2551 เรื่อง กำหนดส่วนการบริหารอัตรากำลังและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในกองช่างเทศบาลเมืองสิงห์บุรี ได้กำหนดหน้าที่ของพนักงานธุรการไว้ ดังนี้

- ปฏิบัติงานธุรการฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง
- เก็บรักษาแบบแปลนที่ขออนุญาตก่อสร้างของเอกชนและของราชการ
- ปฏิบัติงานแทนหัวหน้างานธุรการในกรณีที่หัวหน้างานธุรการไม่อยู่หรือไม่สามารถจะปฏิบัติหน้าที่ได้
- ทำหน้าที่ผู้ช่วยงานธุรการโดยปฏิบัติงานธุรการทั่วไปช่วยควบคุม ตรวจสอบ และสั่งการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานธุรการทั่วไป ดังนี้คือ
  - ลงทะเบียนรับ – ส่งหนังสือ
  - ร่างหนังสือ , คำสั่ง , ประกาศ
  - ทำทะเบียนควบคุมหนังสือเอกสารระเบียบฯ กฎหมายให้เป็นระบบ
  - จัดทำเอกสารเก็บรักษาเอกสารเกี่ยวกับการก่อสร้างอาคารที่ผิด พ.ร.บ.ต่าง ๆ
  - จัดทำฎีกาเบิก – จ่ายเงิน
  - ทำทะเบียนพัสดุกองช่าง
  - งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่มีผู้บังคับบัญชามอบหมาย



ภาพ 3 แผนภูมิบริหารงานราชการเทศบาลเมืองสิงห์บุรี

ที่มา : (แผนอัตรากำลัง 3 ปี พ.ศ. 2552 – 2554 เทศบาลเมืองสิงห์บุรี, 2548, หน้า 47)

อำนาจหน้าที่ของกองช่างเทศบาล มีดังนี้

1. ฝ่ายแบบแผนและก่อสร้าง มีหน้าที่ควบคุมและดูแลความรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานวิศวกรรม งานสถาปัตยกรรม งานผังเมือง และการควบคุมอาคารให้เป็นไปตามกฎหมายดังนี้

1.1 งานวิศวกรรมมีหน้าที่เกี่ยวกับ

1.1.1 ออกแบบคำนวณด้านวิศวกรรม

1.1.2 งานวางโครงการและก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม

1.1.3 งานให้คำปรึกษาแนะนำและบริการเกี่ยวกับงานทางด้านวิศวกรรม

1.1.4 งานตรวจสอบแบบแปลนการขออนุญาตปลูกสร้างอาคารทางด้าน

วิศวกรรม

1.1.5 งานออกแบบรายการรายละเอียดทางด้านวิศวกรรม

1.1.6 งานสำรวจหาข้อมูลรายละเอียดเพื่อคำนวณ ออกแบบกำหนด

รายละเอียดทางด้านวิศวกรรม

1.1.7 งานศึกษาวิเคราะห์วิจัยทางด้านวิศวกรรม

1.1.8 งานประมาณราคาก่อสร้างทางด้านวิศวกรรม

1.1.9 งานควบคุมการก่อสร้างในสาขาวิศวกรรม

1.1.10 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2 งานสถาปัตยกรรม มีหน้าที่เกี่ยวกับ

1.2.1 งานออกแบบ เขียนแบบทางด้านสถาปัตยกรรมและมัณฑนศิลป์

1.2.2 งานวางโครงการ จัดทำผัง และควบคุมการก่อสร้างทางด้าน

สถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

1.2.3 งานให้คำปรึกษาแนะนำด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

1.2.4 งานตรวจสอบแบบแปลน การขออนุญาตปลูกสร้างด้าน

สถาปัตยกรรมตามกฎหมาย

1.2.5 งานควบคุมการก่อสร้างทางด้านสถาปัตยกรรม

1.2.6 งานออกแบบรายการทางสถาปัตยกรรม

1.2.7 งานสำรวจข้อมูลเพื่อออกแบบสถาปัตยกรรม

1.2.8 งานวิเคราะห์ วิจัยทางด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

1.2.9 งานประมาณราคาก่อสร้างทางด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์

1.2.10 งานให้บริการด้านสถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์และงานด้าน

ศิลปกรรมต่างๆ

1.2.11 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

### 1.3 งานผังเมืองมีหน้าที่เกี่ยวกับ

1.3.1 งานจัดทำผังเมืองรวม

1.3.2 งานพัฒนาและปรับปรุงชุมชนแออัด

1.3.3 งานควบคุมแนวเขตถนน ทางสาธารณะ และที่ดินสาธารณะ

#### ประโยชน์

1.3.4 งานสำรวจรวบรวมข้อมูลทางด้านผังเมือง

1.3.5 งานอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมทางบกและทางน้ำ

1.3.6 งานตรวจสอบโครงการพัฒนาผังเมือง

1.3.7 งานให้คำปรึกษาด้านผังเมือง

1.3.8 งานให้คำปรึกษาด้านสิ่งแวดล้อม

1.3.9 งานควบคุมโครงการให้เป็นไปตามผังเมือง

1.3.10 งานวิเคราะห์วิจัยงานผังเมือง

1.3.11 งานวิเคราะห์วิจัยด้านสิ่งแวดล้อม

1.3.12 งานเวนคืนและจัดกรรมสิทธิ์ที่ดิน

1.3.13 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

2. ฝ่ายการโยธา มีหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการปฏิบัติงานในหน้าที่ของงานสาธารณูปโภค งานสวนสาธารณะ งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ

### 2.1 งานสาธารณูปโภค มีหน้าที่เกี่ยวกับ

2.1.1 งานด้านการก่อสร้างอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า เขื่อน และสิ่งก่อสร้างอื่นๆ

2.1.2 งานวางโครงการและควบคุมการก่อสร้าง

2.1.3 งานซ่อมบำรุงรักษาอาคาร ถนน สะพาน ทางเท้า

2.1.4 งานควบคุมดูแลอาคารสถานที่

2.1.5 งานปรับปรุงแก้ไขและป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ

2.1.6 งานให้คำปรึกษาแนะนำหรือตรวจสอบเกี่ยวกับการก่อสร้าง

2.1.7 งานควบคุมพัสดุงานด้านโยธา

2.1.8 งานประมาณราคา การซ่อมบำรุงรักษา

2.1.9 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

### 2.2 งานสถานที่และไฟฟ้าสาธารณะ มีหน้าที่เกี่ยวกับ

2.2.1 งานออกแบบจัดสถานที่ ติดตั้งไฟฟ้า ทั้งงานรัฐพิธี ประเพณีและงานอื่นๆ

2.2.2 งานเก็บรักษาวัสดุ อุปกรณ์เกี่ยวกับการจัดสถานที่

2.2.3 งานสำรวจออกแบบและคำนวณอุปกรณ์การใช้งาน

2.2.4 งานซ่อมบำรุงไฟฟ้าสาธารณะ

2.2.5 งานให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบในด้านการไฟฟ้า

2.2.6 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรืองานที่ได้รับมอบหมาย

3. งานธุรการ มีหน้าที่เกี่ยวกับงานธุรการของกอง ดังนี้

3.1 งานสารบรรณ

3.2 งานดูแลรักษาจัดเตรียม ประสานงาน และให้บริการเรื่องสถานที่ วัสดุ อุปกรณ์ ติดต่อและอำนวยความสะดวกในด้านต่างๆ

3.3 งานประสานงานเกี่ยวกับการประชุมสภาเทศบาล

3.4 งานตรวจสอบแสดงรายการ เกี่ยวกับเอกสารสำคัญของทางราชการ

3.5 งานรักษาความปลอดภัยของสถานที่ราชการ

3.6 งานขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์

3.7 งานจัดทำคำสั่งและประกาศ

3.8 งานรับเรื่องราวร้องทุกข์และร้องเรียน

3.9 งานพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนพนักงาน ลูกจ้าง

3.10 งานการลาพักผ่อนประจำปีและการลาอื่นๆ

3.11 งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

### ความรู้การเก็บเอกสาร

การเก็บเอกสาร (filing) คือ กระบวนการจัดและเก็บเอกสารให้เป็นระเบียบ เพื่อให้ค้นหาได้ง่ายในทันทีที่ต้องการ สะดวกรวดเร็วทันเวลา กระบวนการจัดเก็บเอกสารประกอบด้วย การจำแนก จัดเรียง เก็บรักษา ค้นหาและนำมาใช้ประโยชน์ มีระเบียบแบบแผนเป็นระบบ มีแหล่งเก็บที่ง่าย สะดวก ปลอดภัย ช่วยให้การปฏิบัติงานประจำวันของหน่วยงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่าย (สุวรรณ เจียมจิตรวนิช, ม.ป.ป., หน้า 12)

#### 1. ความหมายของเอกสาร

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน เอกสาร หมายถึง "หนังสือสำคัญ" เอกสารคือข้อความที่สามารถนำมาอ่าน แปร ตีความ หรือใช้เป็นสิ่งอ้างอิงเพื่อการปฏิบัติงาน ใช้เป็นหลักฐานในการติดต่อ เป็นข้อมูลหรือข่าวสารที่จัดทำขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษร มีความหมายปรากฏออกมาในลักษณะของตัวอักษร ตัวเลข ภาพ แผนผัง หรือเครื่องหมายอื่นใดสามารถนำไปใช้ประโยชน์ และเป็นหลักฐานอ้างอิงในอนาคตได้ การติดต่อโดยทางเอกสารเป็นการติดต่อที่ถือว่าเป็นทางการ เป็นที่ยอมรับและมักมีหลักฐานไว้ใช้อ้างอิงในภายหลังเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงาน

เอกสารเป็นเสมือนความจำของหน่วยงาน ช่วยในการทำงานคล่องตัวและเป็นเครื่องมือในการติดต่อระหว่างหน่วยงาน ปัจจุบันเราใช้เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์มาพัฒนา

ให้เหมาะสมกับงาน ทำให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การเก็บเอกสารด้วยระบบไมโครกราฟิก การเก็บเอกสารด้วยเครื่องจัดเก็บและค้นหาเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ การใช้โปรแกรมการจัดการเอกสารด้วยคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

## 2. ความสำคัญของการเก็บเอกสาร

ในสำนักงานทั่วไปทุกแห่งไม่ว่าจะเป็นสำนักงานของภาครัฐ หรือภาคเอกชนล้วนแต่ต้องมีระบบการจัดเก็บเอกสารและการบริหารงานเอกสารทั้งสิ้น มีการติดต่อโต้ตอบหนังสือมีเอกสารเข้าออกหลายประเภทและเป็นจำนวนมาก เอกสารแต่ละฉบับมีความสำคัญและความจำเป็นมากน้อยต่างกันบางชนิดจะต้องนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์อย่างมากหรือใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง หากสำนักงานใดมีการบริหารเอกสารที่มีประสิทธิภาพ จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างคล่องตัวเกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2546, หน้า 85)

เอกสารและสารนิเทศเป็นองค์ประกอบสำคัญในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจของบุคลากรระดับต่างๆ ในองค์กร การจัดการเอกสารและสารนิเทศในองค์กรอย่างเป็นระบบจึงเป็นเรื่องจำเป็น ฉะนั้นแล้วองค์กรจะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการจัดเก็บ เสียเวลาในการเรียกค้นอันเนื่องมาจากการขาดระบบและการจัดการที่ดี (ประภาวดี สืบสนธิ์, 2536, หน้า 4)

ดังนั้น เอกสารจึงนับได้ว่ามีบทบาทสำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานสำนักงานจะต้องดูแลและใช้ประโยชน์เอกสารแต่ละประเภทซึ่งมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกัน เอกสารทุกชิ้นไม่ว่าจะเกิดขึ้นในหน่วยงานหรือจะเกิดขึ้นภายนอกหน่วยงานแล้วส่งเข้ามา ล้วนมีประโยชน์หรือมีความสำคัญต่อการใช้งานทั้งสิ้น บางชิ้นยังมีประโยชน์ในการนำข้อมูลในเอกสารมาใช้ต่อไป และบางชิ้นก็มีความจำเป็นต้องใช้เป็นหลักฐานอ้างอิง เอกสารแต่ละชิ้นมีประโยชน์หรือมีความสำคัญไม่เท่ากัน บางชิ้นมีความสำคัญมากและระยะเวลาสั้น บางชิ้นมีความสำคัญน้อยและระยะเวลาสั้น

การติดต่อสื่อสารในสำนักงานโดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญๆ มักจะเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร นอกจากนี้เอกสารยังเป็นเครื่องมือในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และระหว่างหน่วยงานต่างๆ ตลอดจนการติดต่อกับลูกค้าหรือบุคคลภายนอกองค์กรอีกด้วย หน้าที่ของหน่วยงานในสำนักงานจะต้องทำการส่งผ่านข่าวสารไปยังผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทราบถึงข่าวสารที่มีมาถึงนั้นๆ ในทันทีทันใด ในการดำเนินงานเอกสารจึงเป็นสิ่งสำคัญมากต้องเก็บรักษาไว้เป็นอย่างดี เพื่อประโยชน์ในการนำมาอ้างอิงในการปฏิบัติงานในอนาคต จึงเป็นสิ่งจำเป็นและขาดไม่ได้ในกิจการทุกประเภท เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ถ้าสามารถจัดเก็บเอกสารได้ดีแล้วจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้นมากทีเดียว การจัดเก็บเอกสารเป็นปัจจัยตัวหนึ่งที่สนับสนุนอยู่ไม่น้อย พร้อมทั้งช่วยให้เกิดการเพิ่มผลผลิตในทางอ้อมอีกด้วย

ระบบการจัดเก็บเอกสารจึงถือเป็นสิ่งสำคัญระบบหนึ่งขององค์กร แม้ว่าสำนักงานนั้นๆ จะมีการรวมวิธีจัดเก็บเอกสารแตกต่างกัน แต่วัตถุประสงค์หลักก็คือต้องการที่จะจัดเก็บ

เอกสารต่าง ๆ ไว้ในที่ที่ปลอดภัย ไม่ให้เกิดการสูญหาย ใช้เนื้อที่ในการเก็บให้น้อยที่สุด และสามารถนำเอกสารที่เก็บมาใช้ได้ทันต่อความต้องการ วิธีการจัดเก็บและค้นหาเอกสารต้องไม่ยุ่งยาก วิธีการเก็บเอกสารที่ดีจะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ถ้าสำนักงานแห่งใดต้องการดำเนินการด้านเอกสารอย่างมีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องใช้หลักการบริหารและการจัดเก็บเอกสารที่ดีมีระบบเพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาใช้ได้อย่างรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทันที ซึ่งหัวใจของการจัดเก็บเอกสารก็คือสามารถค้นหาเอกสารได้ง่ายและรวดเร็วนั่นเอง ดังนั้นถ้าการปฏิบัติงานสำนักงานด้านการจัดเก็บเอกสารรัดกุม รอบคอบ มีระเบียบแบบแผน ง่ายต่อการค้นหา ก็จะช่วยให้งานในหน้าที่และภารกิจประจำวันของกิจการแห่งนั้นดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีระบบ รวดเร็ว ประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายของสำนักงาน เพราะสาเหตุประการหนึ่งที่อาจทำให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กรอาจเกิดจากระบบการจัดเก็บเอกสาร (สุวรรณ เขียมจิตวานิช,ม.ป.ป., หน้า 4-5)

### 3. หนังสือราชการ

หนังสือราชการตามระเบียบงานสารบรรณ มี 6 ชนิด คือ หนังสือภายนอก หนังสือภายใน หนังสือประทับตรา หนังสือสั่งการ หนังสือประชาสัมพันธ์ และหนังสือที่เจ้าหน้าที่จัดทำขึ้นหรือรับไว้เป็นหลักฐานในราชการ ซึ่งรายละเอียดของหนังสือแต่ละชนิดสรุปได้ดังนี้

3.1 หนังสือภายนอก คือ หนังสือติดต่อราชการที่เป็นแบบพิธีโดยใช้กระดาษคราฟท์ เป็นหนังสือติดต่อระหว่างส่วนราชการหรือส่วนราชการมีถึงหน่วยงานอื่นใด ซึ่งมีใช้ส่วนราชการหรือที่มีถึงบุคคลภายนอก

3.2 หนังสือภายใน คือ หนังสือติดต่อราชการที่เป็นแบบพิธีน้อยกว่าหนังสือภายนอกเป็นหนังสือติดต่อภายในกระทรวง ทบวง กรม หรือจังหวัดเดียวกัน ใช้กระดาษบันทึกข้อความ

3.3 หนังสือประทับตรา คือ หนังสือที่ใช้ประทับตราแทนการลงชื่อของหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป โดยให้หัวหน้าส่วนราชการระดับกองหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไป เป็นผู้รับผิดชอบลงชื่อย่อกำกับตรา หนังสือประทับตราให้ใช้ได้ทั้งระหว่างส่วนราชการกับส่วนราชการ และระหว่างส่วนราชการกับบุคคลภายนอก เฉพาะกรณีที่ไม่ใช่เรื่องสำคัญ ได้แก่ การขอรายละเอียดเพิ่มเติม การส่งสำเนาหนังสือ สิ่งของ เอกสาร หรือบรรณสาร การตอบรับที่ไม่เกี่ยวกับราชการสำคัญหรือการเงิน การแจ้งผลงานที่ได้ดำเนินการไปแล้วให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องทราบ การเตือนเรื่องที่ค้าง และเรื่องซึ่งหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมขึ้นไปกำหนดโดยทำเป็นคำสั่งให้ใช้หนังสือประทับตรา หนังสือประทับตราใช้กระดาษคราฟท์

### 3.4 หนังสือสั่งการ มี 3 ชนิด ได้แก่ คำสั่ง ระเบียบ และข้อบังคับ

3.4.1 คำสั่ง คือ บรรดาข้อความที่ผู้บังคับบัญชาสั่งการให้ปฏิบัติโดยชอบด้วยกฎหมาย ใช้กระตาดษตราครุฑ

3.4.2 ระเบียบ คือ บรรดาข้อความที่ผู้มีอำนาจที่ได้วางไว้ โดยจะอาศัยอำนาจของกฎหมายหรือไม่ก็ได้ เพื่อถือเป็นหลักปฏิบัติงานเป็นการประจำ ใช้กระตาดษตราครุฑ

3.4.3 ข้อบังคับ คือ บรรดาข้อความที่ผู้มีอำนาจหน้าที่กำหนดให้ใช้โดยอาศัยอำนาจของกฎหมายที่บัญญัติให้กระทำได้ ใช้กระตาดษตราครุฑ

### 3.5 หนังสือประชาสัมพันธ์ มี 3 ชนิด ได้แก่ ประกาศ แถลงการณ์ ข่าว

3.5.1 ประกาศ คือ บรรดาข้อความที่ทางราชการประกาศหรือชี้แจงให้ทราบหรือแนะแนวทางปฏิบัติ ใช้กระตาดษตราครุฑ

3.5.2 แถลงการณ์ คือ บรรดาข้อความที่ทางราชการแถลงเพื่อทำความเข้าใจในกิจการของทางราชการหรือเหตุการณ์หรือกรณีใดๆ ให้ทราบข้อชัดเจนโดยทั่วกัน ใช้กระตาดษตราครุฑ

3.5.3 ข่าว คือ บรรดาข้อความที่ทางราชการเห็นสมควรเผยแพร่ให้ทราบ

3.6 หนังสือที่เจ้าหน้าที่จัดทำขึ้นหรือรับไว้เป็นหลักฐานในราชการ คือ หนังสือที่ทางราชการทำขึ้นนอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น หรือหนังสือที่หน่วยงานอื่นใดซึ่งมิใช่ส่วนราชการหรือบุคคลภายนอกมีมาถึงส่วนราชการ และส่วนราชการรับไว้เป็นหลักฐานของทางราชการ มี 4 ชนิด คือ หนังสือรับรอง รายงานการประชุม บันทึก และหนังสืออื่น

3.6.1 หนังสือรับรอง คือ หนังสือที่ส่วนราชการออกให้เพื่อรับรองแก่บุคคล นิติบุคคล หรือหน่วยงาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดให้ปรากฏแก่บุคคลโดยทั่วไป ไม่จำเพาะเจาะจงใช้กระตาดษตราครุฑ

3.6.2 รายงานการประชุม คือ การบันทึกความคิดเห็นของผู้มาประชุม ผู้เข้าร่วมประชุม และมติของที่ประชุมไว้เป็นหลักฐาน

3.6.3 บันทึก คือ ข้อความซึ่งผู้ได้บังคับบัญชาเสนอต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชาสั่งการแก่ผู้ได้บังคับบัญชา หรือข้อความที่เจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานระดับต่ำกว่าส่วนราชการระดับกรมติดต่อกัน ในการปฏิบัติราชการ โดยปกติให้ใช้กระตาดษบันทึก

3.6.4 หนังสืออื่น คือ หนังสือหรือเอกสารอื่นใดที่เกิดขึ้นเนื่องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ เพื่อเป็นหลักฐานในทางราชการ ซึ่งรวมถึงภาพถ่าย ฟิล์ม แถบบันทึกเสียง แถบบันทึกภาพ และสื่อกลางบันทึกข้อมูลด้วย หรือหนังสือของบุคคลภายนอกที่ยื่นต่อเจ้าหน้าที่และเจ้าหน้าที่ได้รับเข้าทะเบียนรับหนังสือของทางราชการแล้ว มีรูปแบบตามที่กระทรวง ทบวง กรม จะกำหนดขึ้นใช้ตามความเหมาะสม เว้นแต่มีแบบตามกฎหมายเฉพาะเรื่องให้ทำตามแบบ เช่น โฉนด แผนที่ แบบ แผนผัง สัญญา หลักฐานการสืบสวนและสอบสวน และคำร้อง เป็นต้น

สื่อกลางบันทึกข้อมูลตามวรรคหนึ่ง หมายความว่าถึง สื่อใดๆ ที่อาจใช้บันทึกข้อมูล ได้ด้วยอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น แผ่นบันทึกข้อมูล เทปแม่เหล็ก จานแม่เหล็กแผ่นซีดี – อ่าอย่างเดี่ยว หรือแผ่นดิจิทัลเอนกประสงค์ เป็นต้น

#### 4. การเก็บหนังสือราชการ

ตามระเบียบงานสารบรรณ การเก็บหนังสือ แบ่งออกเป็น การเก็บระหว่างปฏิบัติ การเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้ว และการเก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบ

4.1 การเก็บระหว่างปฏิบัติ คือ การเก็บหนังสือที่ปฏิบัติยังไม่เสร็จให้อยู่ในความรับผิดชอบของเจ้าของเรื่อง โดยกำหนดวิธีการเก็บให้เหมาะสมตามขั้นตอนของการปฏิบัติงาน

4.2 การเก็บเมื่อปฏิบัติเสร็จแล้ว คือ การเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว และไม่มีอะไรที่จะต้องปฏิบัติต่อไปอีก ให้เจ้าหน้าที่เจ้าของเรื่องปฏิบัติดังนี้

4.2.1 จัดทำบัญชีหนังสือส่งเก็บตามแบบทำยระเบียบงานสารบรรณ อย่างน้อยให้มีต้นฉบับและสำเนาฉบับสำหรับเจ้าของเรื่องและหน่วยเก็บไว้อย่างละฉบับ

4.2.2 ส่งหนังสือและเรื่องปฏิบัติทั้งปวงที่เกี่ยวข้องกับหนังสือนั้น พร้อมทั้งบัญชีหนังสือส่งเก็บ ไปให้หน่วยเก็บที่ส่วนราชการนั้น ๆ กำหนด

4.2.3 เมื่อได้รับเรื่องจากเจ้าของเรื่องแล้ว ให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบในการเก็บหนังสือปฏิบัติดังนี้

1) ประทับตรากำหนดเก็บหนังสือไว้ที่มุมล่างด้านขวาของกระดาษแผ่นแรกของหนังสือฉบับนั้น และลงลายมือชื่อย่อกำกับตรา โดยหนังสือที่ต้องเก็บไว้ตลอดไปให้ประทับตราคำว่า “ห้ามทำลาย” ด้วยหมึกสีแดง หนังสือที่เก็บโดยมีกำหนดเวลาให้ประทับตราคำว่า “เก็บถึง พ.ศ. ...” ด้วยหมึกสีน้ำเงิน และลงเลขของปีพุทธศักราชที่ให้เก็บถึง

2) ลงทะเบียนหนังสือเก็บไว้เป็นหลักฐานตามแบบทำยระเบียบงานสารบรรณ

4.3 การเก็บไว้เพื่อใช้ในการตรวจสอบ คือ การเก็บหนังสือที่ปฏิบัติเสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่จำเป็นจะต้องใช้ในการตรวจสอบเป็นประจำไม่สะดวกในการส่งไปเก็บยังหน่วยเก็บของส่วนราชการให้เจ้าของเรื่องเก็บเป็นเอกเทศ โดยแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ขึ้นรับผิดชอบก็ได้ เมื่อหมดความจำเป็นที่จะต้องใช้ในการตรวจสอบแล้ว ให้จัดส่งหนังสือนั้นไปยังหน่วยเก็บของส่วนราชการ อายุการเก็บหนังสือ โดยปกติให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 10 ปี เว้นแต่หนังสือดังต่อไปนี้

4.3.1 หนังสือที่ต้องสงวนเป็นความลับ ให้ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ

4.3.2 หนังสือที่เป็นหลักฐานทางอรรถคดี สำนวนของศาลหรือของพนักงานสอบสวนหรือหนังสืออื่นใดที่ได้มีกฎหมายหรือระเบียบแบบแผนกำหนดไว้เป็นพิเศษแล้ว การเก็บให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนว่าด้วยการนั้น

4.3.3 หนังสือที่มีคุณค่าทางประวัติศาสตร์ทุกสาขาวิชา และมีคุณค่าต่อการศึกษาค้นคว้าวิจัย ให้เก็บไว้เป็นหลักฐานสำคัญทางประวัติศาสตร์ของชาติตลอดไป หรือตามที่สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากรกำหนด

4.3.4 หนังสือที่ได้ปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว และเป็นคู่สำเนาที่มีต้นเรื่องจะค้นได้จากที่อื่น ให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี

4.3.5 หนังสือที่เป็นเรื่องธรรมดาสามัญ ซึ่งไม่มีความสำคัญ และเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเป็นประจำ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 1 ปี

4.3.6 หนังสือหรือเอกสารเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน หรือการก่อหนี้ผูกพันทางการเงินที่ไม่เป็นหลักฐานแห่งการเปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับซึ่งสิทธิในทางการเงิน รวมถึงหนังสือหรือเอกสารเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน หรือการก่อหนี้ผูกพันทางการเงินที่หมดความจำเป็นในการใช้เป็นหลักฐานแห่งการก่อ เปลี่ยนแปลง โอน สงวน หรือระงับซึ่งสิทธิในทางการเงิน เพราะได้มีหนังสือหรือเอกสารอื่นที่สามารถนำมาใช้อ้างอิง หรือทดแทนหนังสือหรือเอกสารดังกล่าวแล้ว เมื่อสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินตรวจสอบแล้วไม่มีปัญหา และไม่มี ความจำเป็นต้องใช้ประกอบการตรวจสอบหรือเพื่อการใดๆ อีก ให้เก็บไว้ไม่น้อยกว่า 5 ปี หนังสือเกี่ยวกับการเงินซึ่งเห็นว่าไม่มีความจำเป็นต้องเก็บไว้ถึง 10 ปี หรือ 5 ปี แล้วแต่กรณีให้ทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

4.4 ทุกปีปฏิบัติให้ส่วนราชการจัดส่งหนังสือที่มีอายุครบ 20 ปี นับจากวันที่ได้จัดทำขึ้นที่เก็บไว้ ณ ส่วนราชการใด พร้อมทั้งบัญชีส่งมอบหนังสือครบ 20 ปี ให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร ภายในวันที่ 31 มกราคม ของปีถัดไป เว้นแต่หนังสือดังต่อไปนี้

4.4.1 หนังสือที่ต้องสงวนไว้เป็นความลับ ให้ปฏิบัติตามกฎหมายหรือระเบียบว่าด้วยการรักษาความปลอดภัยแห่งชาติ หรือระเบียบว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ

4.4.2 หนังสือที่มีกฎหมาย ข้อบังคับ หรือระเบียบที่ออกใช้เป็นการทั่วไป กำหนดไว้เป็นอย่างอื่น

4.4.3 หนังสือที่ส่วนราชการมีความจำเป็นต้องเก็บไว้ที่ส่วนราชการนั้น ให้จัดทำบัญชีหนังสือครบ 20 ปี ที่ขอเก็บเองส่งมอบให้สำนักหอจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากรหนังสือที่ฝากเก็บไว้ที่กองจดหมายเหตุแห่งชาติ กรมศิลปากร ให้ถือว่าเป็นหนังสือของส่วนราชการผู้ฝาก หากส่วนราชการผู้ฝากต้องการใช้หนังสือหรือขอคืน ให้ทำได้โดยจัดทำหลักฐานต่อกันไว้ให้ชัดเจน

4.5 ข้อปฏิบัติในการเก็บเอกสารให้มีประสิทธิภาพ

จินดนา บุญบงการ (2535, หน้า 139-143) แนะนำว่าอาจจะจำแนกเอกสารออกเป็นเอกสารทั่วไปและเอกสารลับ การจัดเก็บจะแตกต่างกันไปตามความเหมาะสมและปลอดภัย สำหรับเอกสารที่ยังอยู่ในระหว่างปฏิบัติงานควรเก็บไว้บริเวณที่ทำงานประจำ เอกสาร

ที่ใช้ไม่บ่อยหรือเอกสารที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้วควรส่งไปเก็บไว้ที่ศูนย์เก็บเอกสารกลาง เมื่อครบระยะเวลาการเก็บควรขออนุมัติทำลายโดยด่วนเพื่อเป็นการประหยัดพื้นที่ ซึ่งควรดำเนินการดังนี้

4.5.1 การปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร ควรมีการพัฒนาและปรับปรุงให้ทันสมัยและทันต่อเหตุการณ์ ดังนี้

- 1) เอาเอกสารแต่ละแฟ้มหรือแต่ละกองออกมาสำรวจ
- 2) แยกประเภทของงานเอกสารที่ไม่ได้ใช้งานบ่อยหรือหมดค่าในการใช้ออกจากเอกสารที่ยังต้องการใช้เป็นประจำวัน
- 3) จัดกลุ่มประเภทของหัวเรื่อง และจำแนกแฟ้มในตู้เก็บเอกสารชั้นเสียใหม่เพื่อเป็นการง่ายต่อการสืบค้น
- 4) วางมาตรการดำเนินการจัดเก็บเอกสารเสียใหม่ ดังนี้ ถ้าเป็นเอกสารที่ยังดำเนินการไม่เสร็จ เช่น คอยตรวจรับหรือสอบหลักฐานที่ต้องรอต่อไปอีกนาน ควรเก็บเข้าตู้เอกสารในลิ้นชักที่ 1 หรือ 2 แต่ถ้าเป็นเรื่องที่ต้องจัดทำให้เสร็จในวันนั้นหรือวันรุ่งขึ้นไม่จำเป็นต้องเก็บ อาจทิ้งค้างอยู่ในแฟ้มหรือกระบะเก็บเอกสารบนโต๊ะ สำหรับเอกสารที่ได้ตอบเสร็จแล้ว แต่ยังมีควมจำเป็นต้องใช้อ้างอิงเพื่อตอบโต้เอกสารอยู่เป็นบางครั้ง ก็อาจเก็บไว้ในลิ้นชักที่ 3 หรือ 4 ก็ได้

4.5.2 ระยะเวลาที่สมควรเก็บเอกสารแบบต่างๆ การเก็บเอกสารแบบต่างๆ มีข้อปฏิบัติดังนี้

- 1) เก็บไว้ 1 ปี ได้แก่ หนังสือเข้าออกติดต่อระหว่างหน่วยราชการ ดำเนินการตามนั้นเรียบร้อยแล้ว เช่น จรรยาบรรณ ไบลา หลักฐานผู้สมัครสอบ บัญชีรายชื่อผู้มีสิทธิเข้าสอบ ประกาศผลสอบ คำสั่งบรรจุแต่งตั้งผู้สอบได้ (หลังจากเจ้าหน้าที่กรอกข้อความตามคำสั่งลงในสมุดทะเบียนประวัติเรียบร้อยแล้ว) ใบสมัครสอบ ใบประกาศรับสมัครสอบ และพิมพ์เขียว (ที่ได้รับการอนุมัติเงินก่อสร้างและสร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว)
- 2) เก็บไว้ 2 ปี ได้แก่ แบบฟอร์มเกี่ยวกับการเงินด้านต่างๆ รายงานผลสรุปเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นการภายในเพื่อจุดประสงค์ต่างๆ
- 3) เก็บไว้ 7 ปี ได้แก่ สัญญาจ้าง สัญญาจ้าง สัญญาเช่า ข้อตกลงต่างๆ ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (ให้เก็บต่อไปอีก 7 ปี หลังจากงานเสร็จสิ้นตามสัญญานั้นๆ แล้ว) และบัญชีพัสดุต่างๆ รวมทั้งบันทึกเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงพัสดุนั้นๆ ด้วย
- 4) เก็บไว้เท่าที่กฎหมายหรือข้อบังคับเฉพาะอย่างระบุไว้หรือเก็บเอาไว้ในระยะเวลาอันควร ได้แก่ สมุดเซ็นรับเงินเดือน ข้อมูลเกี่ยวกับข้าราชการพนักงานหรือลูกจ้างที่ออกไปแล้วรายงานอุบัติเหตุข้อความอันเกี่ยวกับอรรถคดีของหน่วยงานนั้นๆ สมุดเซ็นชื่อการมาทำงานและผลการตรวจสอบงานด้านต่างๆ
- 5) เก็บตลอดไป ได้แก่ โฉนด พันธบัตร ทะเบียนยานพาหนะ แผนการดำเนินงานที่ยังไม่แล้วเสร็จระเบียบการปฏิบัติงานของหน่วยงาน รายงานการประชุมที่มีมติ

ของที่ประชุมกำหนดกฎเกณฑ์ในการดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในการปฏิบัติงานนั้น การจัดเก็บเอกสารไว้ในที่อันเหมาะสมควรทำตราสำหรับใช้ประทับมุมบนด้านขวามือของเอกสารก่อนเก็บเข้าแฟ้ม เพื่อเป็นเครื่องเตือนในการเก็บเอกสารไว้ ณ ที่ใด ในระยะเวลาใด

4.5.3 การตัดสินใจเกี่ยวกับเอกสารว่าเอกสารใดควรเก็บเอาไว้ นานมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับความเห็นชอบของผู้บริหาร ควรจัดทำตารางกำหนดระยะเวลาของการเก็บเอกสารขึ้นและดำเนินการเป็นขั้นตอน ดังนี้

1) จัดให้มีการประชุมขึ้นต้นร่วมกัน คือ ระหว่างหัวหน้าฝ่ายต่างๆ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อแจ้งให้ทราบวัตถุประสงค์และขอความร่วมมือ

2) จัดทำบัญชีเอกสาร (inventory all records) แยกตามประเภท ขนาดที่ตั้ง วิธีจัดเก็บ และประเภทของอุปกรณ์ที่ใช้ในการจัดเก็บ ควรประกอบด้วยรายละเอียด ดังนี้ ชื่อเอกสารนั้น เช่น ชื่อแบบฟอร์ม หรือชื่อแฟ้ม เลขที่แบบฟอร์ม ประเภทของสำเนา เช่น พิมพ์ต้นฉบับ เขียนด้วยดินสอ อัดสำเนา บันทึกลง แผ่นฟิล์ม ฯลฯ ในแบบหรือสิ่งที่รวมอยู่ในเอกสารนั้นระบุประเภทของสำเนาด้วย ระบุดัชนี เช่น ตามระบบตัวอักษรหรือตัวเลข ปริมาณและขนาดของแฟ้ม (ขนาดของลิ้นชักตู้ที่ใช้เก็บเอกสาร) อายุของแฟ้ม ที่เก็บแฟ้ม ขอบเขตและจุดมุ่งหมายของการเก็บเอกสารนั้นไว้ (จำนวนครั้ง จำนวนผู้ขอใช้แฟ้มนั้น ภายในระยะเวลาเป็นสัปดาห์ เดือน หรือปี)

3) กำหนดคุณสมบัติของเอกสารแต่ละกลุ่ม

4) จัดทำร่างกำหนดระยะเวลาเก็บเอกสารที่ปฏิบัติเสร็จสิ้นแล้วเสนอต่อผู้บริหารสูงสุด และหัวหน้าฝ่ายต่างๆ เพื่อขออนุมัติใช้

5) จัดพิมพ์และแจกจ่ายตารางกำหนดระยะเวลาเก็บเอกสารตามที่ได้รับอนุมัติ

## 5. การรักษาหนังสือราชการ

ตามระเบียบงานสารบรรณ การรักษาหนังสือ ให้เจ้าหน้าที่ระมัดระวังรักษาหนังสือให้อยู่ในสภาพใช้ราชการได้ทุกโอกาส หากชำรุดเสียหายต้องรีบซ่อมให้ใช้ได้เหมือนเดิม หากสูญหายต้องหาสำเนามาแทน ถ้าชำรุดเสียหายจนไม่สามารถซ่อมแซมให้คงสภาพเดิมได้ ให้รายงานผู้บังคับบัญชาทราบและให้หมายเหตุไว้ในทะเบียนเก็บด้วยถ้าหนังสือที่สูญหายเป็นเอกสารสิทธิตามกฎหมาย หรือหนังสือสำคัญที่เป็นการแสดงเอกสารสิทธิ ก็ให้ดำเนินการแจ้งความต่อพนักงานสอบสวน ซึ่งเพ็ญจันทร์ สังข์แก้ว (2544, หน้า 186-187) แนะนำว่าการรักษาหนังสือราชการควรดำเนินการดังนี้

5.1 การป้องกันให้หนังสืออยู่ในสภาพที่ดีและเรียบร้อยอยู่เสมอ นั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

5.1.1 อาคาร ควรดูแลซ่อมแซมมอย้ำให้ชำรุดทรุดโทรม เช่น หลังคารั่ว เอกสารเปียกฝนเกิดความเสียหาย หรือผา หน้าต่าง ประตูชำรุด ก็ทำให้หนูเข้ามากัดแทะ เอกสารได้ เป็นต้น

5.1.2 ความสะอาด ต้องระมัดระวังฝุ่น หยากใย เศษกระดาษ ซึ่งจะทำให้เจ้าหน้าที่ค้นหาเอกสารปฏิบัติงานไม่สะดวก

5.1.3 ตู้หรือชั้นใส่เอกสาร ต้องอยู่ในสภาพที่สามารถป้องกันปลวก หนู และสัตว์อื่นที่มาทำลายเอกสาร โดยใช้ยากันปลวกและยาฉีดกันแมลงต่างๆ

5.1.4 การป้องกันเพลิง ต้องตรวจตราดูแลสายไฟอย่าให้เก่าหรือไฟฟ้ารั่ว ระมัดระวังอย่าทิ้งกันบูหรือโดยไม่ดับให้สนิทก่อน ควรจัดที่ทิ้งกันบูหรือไว้ด้วยและให้มีน้ำยา ดับเพลิงไว้อย่างเพียงพอ เอกสารสำคัญควรเก็บไว้ในตู้นิรภัย

5.2 การซ่อม เอกสารสำคัญที่ชำรุดเสียหายเนื่องจากใช้งานบ่อยครั้ง นำแผ่นรื้อใส่ ทำให้เสื่อมสภาพ หรือหนู แมลง ปลวกกัด ต้องได้รับการซ่อมโดยการปะ การต่อ หากชำรุดมาก ก็คัดสำเนาใหม่

5.3 การสูญหาย ต้องพิจารณาเจ้าของเรื่องเดิม ซึ่งอาจเป็นกรม กอง ฝ่าย แผนก ในสังกัดเดียวกันหรือต่างสังกัด เพื่อจะได้จัดหรือคัดสำเนามาแทนจะได้เรื่องครบถ้วนตามเดิม

## 6. ปัญหาของงานเอกสาร

งานเอกสารเป็นงานประจำที่เป็นกระบวนการต่อเนื่องเกี่ยวข้องกับการติดต่อ ประสานงาน เกี่ยวข้องกับคนและเอกสารยิ่งองค์กรมีขนาดใหญ่มีการติดต่อสื่อสารมากเพียงไร ปริมาณงานเอกสารก็ยิ่งเพิ่มพูนมากขึ้นเท่านั้น หากผู้รับผิดชอบขาดประสิทธิภาพย่อมก่อให้เกิด ผลเสียหายต่อการบริหาร การจัดการ และการดำเนินงานขององค์กรโดยรวมด้วย ซึ่งชุดิมา สัจจานันท์ (2535, หน้า 304-308) ได้กล่าวถึง ปัญหาของงานเอกสารที่เป็นปัญหาสำคัญซึ่งพบ เสมอในทุกองค์กร คือ ปัญหาหนังสือสูญหาย ค้นหาไม่พบ และได้กล่าวถึงสาเหตุ ดังนี้

6.1 ระบบการจัดเก็บไม่เป็นมาตรฐานสากล สถานที่ทำงานรก การรับและ การส่ง หนังสือขาดความรัดกุม ขั้นตอนหรือจุดผ่านมีมากเกินไป

6.2 ผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องขาดคุณสมบัติที่เหมาะสม ขาดความเป็นระเบียบ ขาดความรับผิดชอบ ขาดความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน ไม่ติดตามงาน หลงลืม นอกจากนี้ แต่ละคนมักจะเก็บหนังสือไว้เองในลิ้นชักโต๊ะทำงาน หรือกองไว้บนโต๊ะ และ มักจะรู้อยู่คนเดียวว่าแฟ้มใดเป็นเรื่องอะไร อยู่ที่ไหน เมื่อผู้รับผิดชอบไม่อยู่หรือไม่มาทำงาน มักจะเกิดความล่าช้าหาหนังสือไม่พบ

6.3 ปริมาณหนังสือมาก ซึ่งอาจเกิดจากปริมาณงานการติดต่อมายังสำนักงาน และปริมาณการขอยืมใช้ ตลอดจนไม่มีการสำรวจประเมินคุณค่าหรือทำลายหนังสือ ตามกำหนดเวลา ทำให้ปริมาณของหนังสือเพิ่มพูนมากขึ้นจึงค้นหาหนังสือไม่พบ

6.4 สถานที่ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ เช่น ตู้เก็บเอกสาร ตลอดจนงบประมาณมีไม่เพียงพอ ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้อย่างมีระเบียบ เป็นระบบ เช่น ต้องกองหนังสือสุมไว้บนโต๊ะ เก็บหนังสือมากกว่า 1 เรื่องในแฟ้มเดียวกัน จัดเก็บแฟ้มในชั้นหรือในตู้เก็บแน่นเกินไป

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2549, ตุลาคม 15) กล่าวว่าปัญหาต่างๆ ในการจัดเก็บเอกสารมีดังนี้

1. ใช้ระบบการจัดเก็บไม่เหมาะสมกับงาน
2. ใช้ผู้จัดเก็บที่ไม่เหมาะสมและขาดการฝึกอบรมด้านนี้
3. ไม่มีมาตรฐานในการจัดเก็บที่แน่นอน
4. ไม่มีระบบการยืมเอกสารไปใช้และระบบติดตามทวงถามที่เหมาะสม
5. ขาดเครื่องมือเครื่องใช้ เนื้อที่จัดเก็บเอกสารไม่เพียงพอหรือไม่เหมาะสมกับงาน
6. ไม่มีการวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการเก็บและทำลาย
7. ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆ ให้ความสนใจหรือเห็นความสำคัญของการจัดเก็บและการดำเนินการด้านเอกสารน้อยไปหรือมองข้ามความจำเป็น
8. การมีเอกสารส่วนตัวเก็บเอาไว้มากเกินไปจนความจำเป็น
9. ขาดเกณฑ์ที่แน่นอนในการควบคุมเอกสารในด้านการทำให้บังเกิดขึ้น
10. กฎหมายเปิดช่องโหว่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในราชการไทย เก็บเอกสารทุกชนิดเป็นระยะเวลายาวนานเกินความจำเป็น หรือเก็บมากเกินไปไม่มีมาตรฐานที่จะจำกัดเอกสารเมื่อถึงเวลาอันสมควร
11. ลักษณะนิสัยประจำชาติของคนไทยซึ่งไม่ชอบกำจัดหรือทำลายสิ่งใด และเพราะเสียดายวัตถุที่ใช้ทำเอกสารขึ้นมา หรือรูปเล่มอันสวยงาม
12. เกิดจากทัศนคติหรือความเชื่อที่ว่า "การที่มีกองเอกสารวางอยู่เต็มโต๊ะเป็นลักษณะของผู้ที่มีความสามารถสูง และมีงานอยู่ในความรับผิดชอบมาก เป็นลักษณะซึ่งแสดงออกถึงความเป็นบุคคลสำคัญน่าเลื่อมใสแก่ผู้พบเห็นโดยทั่วไป"
13. มีสาเหตุมาจากการทำงานประจำวันอยู่มาก จนกระทั่งไม่มีเวลาที่จะปรับปรุงการจัดเก็บเอกสารซึ่งหมดความสำคัญในการใช้งานอีกต่อไป

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 106) กล่าวว่า หากไม่มีการจัดเก็บเอกสารอย่างมีระบบจะทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ดังนี้

1. เอกสารปะปนกัน เนื่องจากผู้รับผิดชอบงานในเรื่องนั้นๆ จัดเก็บเอกสารไว้ในที่ๆ ตนเองทราบเพียงคนเดียว และอาจลืมนำไปเก็บในศูนย์การเก็บเอกสารที่จัดไว้ทำให้ไม่สามารถค้นหาได้ในทันทีที่ต้องการใช้ และไม่มีผู้ใดทราบ
2. ไม่มีผู้รับผิดชอบงานจัดเก็บเอกสารโดยตรงต่างคนต่างเก็บตามมาตรฐานของตนเอง โดยมีได้ใช้ระบบการจำแนกเอกสาร ไม่ได้ใช้วิธีเดียวกันกับเอกสารทุกฉบับทำให้เกิดระบบที่ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน

3. ไม่มีระบบการยืมเอกสารที่ดี เช่น ไม่มีการจัดบันทึกการยืมหรือไม่ได้ทำบัตรยืมหรือแฟ้มยืมเอาไว้ใส่แทนที่เอกสารที่ยืม ทำให้เอกสารหายไปและไม่สามารถติดตามคืนได้

4. ขาดอุปกรณ์ในการจัดเก็บที่เหมาะสมและเพียงพอ เช่น ตู้ ลินชัก แฟ้มชนิดต่างๆ ทำให้ต้องมีการฝากเอกสารไว้ในที่ที่ไม่ใช่หมวดหมู่ของเอกสารนั้นหรือการวางกองเอกสารไว้บนหลังตู้หรือตามโต๊ะทำงานชั่วคราว ทำให้เกิดความรกรุงรังขาดความสวยงาม

5. ผู้บังคับบัญชาไม่เห็นความสำคัญในการจัดเก็บเอกสารมิได้มีการใช้งบประมาณหรือบุคลากรเพื่อกิจกรรมนี้อย่างเพียงพอ

6. การจัดแฟ้มสำหรับเอกสารไม่เหมาะสมไม่สมดุลกัน เช่น เอกสารที่มีจำนวนมากควรจัดเก็บในแฟ้มที่แข็งแรงทนทานมีสันกว้างถ้าเก็บเอกสารที่มีจำนวนน้อยควรจัดเก็บในแฟ้มปกอ่อนก่อน และเมื่อเอกสารมากขึ้นจนสันแฟ้มจึงค่อยนำมาใส่แฟ้มสันกว้างปกแข็ง

7. การนำเอกสารมาใส่ในแฟ้มผิดประเภท เช่น ในเอกสารเดียวกันบุคคลหนึ่งอาจจัดเก็บตามชื่อบุคคลต่อมาเมื่อได้รับการติดต่ออีกก็นำเอกสารที่ได้รับมาใหม่ไปเก็บตามชื่อเรื่องทำให้การค้นหายาก ควรจะมีการใช้บัตรอ้างอิงเพื่อให้ทราบเกี่ยวกับเอกสารนี้ว่ามีการเก็บไว้ที่อื่นที่เกี่ยวข้องกันอีกหรือไม่

8. ไม่มีระบบการทำลายเอกสารทุกอย่างจะถูกเก็บไว้เป็นระยะเวลานานจนกระทั่งสันตู้หรือไม่มีที่จะเก็บเอกสารที่มีมาใหม่ ไม่มีการทำลายทิ้งซึ่งสามารถทำลายได้ โดยพิจารณาจากความสำคัญและจำนวนปีที่จัดเก็บ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, และสมชาย หิรัญภักดี (2535, หน้า 245) กล่าวถึง ปัญหาในการจัดเก็บเอกสาร มีดังนี้

1. นำเอกสารมาใส่แฟ้มไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน

2. ใส่แฟ้มผิดประเภท

3. ไม่ทำดัชนีเอกสารกำกับแฟ้ม ทำให้การค้นหาเป็นไปด้วยความยากลำบาก

4. จัดแฟ้มในที่ที่ไม่เหมาะสม เพื่อให้สะดวกในการหยิบใช้เท่านั้น โดยไม่คำนึงถึงความเสียหายอันอาจเกิดจากการสูญหายของเอกสาร

5. การนำเอกสารใส่แฟ้ม ต้องเจาะรูหรือหนีบไว้อย่างเป็นทางการเป็นระเบียบปัญหาอื่นๆ ที่เกิดขึ้นกับการใช้เอกสาร เช่น การถือแฟ้มโดยไม่ระมัดระวังหรือไม่ถูกวิธี การโยนแฟ้ม ใช้มือเปียกหรือไม่สะอาดมาจัดแฟ้มหรือหยิบเอกสาร การเปิดแฟ้มออกอ่านเกิน 180 องศา และวางแฟ้มไว้ในบริเวณที่เสี่ยงอันตราย เช่น วางถูกแดด วางบนอ่างล้างมือ เป็นต้น

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ (2530, หน้า 233) กล่าวว่า ปัญหาการบริหารงานสารบรรณในปัจจุบัน ได้แก่ ความไม่เป็นระเบียบเรียบร้อยในการจัด การเก็บ การค้นหา และสถานที่ในห้องทำงานสารบรรณ ใช้ระบบการจัดเก็บเอกสารที่ไม่เหมาะสมใช้ผู้เก็บที่ไม่เหมาะสมและขาดการฝึกอบรมในด้านนี้ไม่มีมาตรฐานการจัดเก็บที่แน่นอน ไม่มีระบบการให้ยืมเอกสารไปใช้และระบบติดตามทวงคืนที่เหมาะสมขาดเครื่องมือเครื่องใช้ที่เก็บเอกสาร

ที่เหมาะสมกับปริมาณงานไม่มีการวางแผนและกำหนดระยะเวลาในการเก็บและทำลาย ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆ ให้ความสนใจหรือความสำคัญต่อการจัดเก็บและดำเนินการ ด้านเอกสารน้อยไป และเจ้าหน้าที่งานสารบรรณไม่มีความรู้ ความสามารถในเรื่องของระเบียบ ต่างๆ ที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2543, หน้า 71) ได้ระบุถึงปัญหาในการ บริหารงานเอกสาร ได้แก่

1. ขาดบุคลากรหรือผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการจัดเก็บเอกสารที่มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับการเก็บเอกสาร รวมทั้งหน่วยงานกลางที่คอยให้คำแนะนำและวางมาตรฐานในการ จัดเก็บเอกสารให้เป็นระบบเดียวกัน

2. อุปกรณ์ ห้อง และพื้นที่ที่ใช้ในการจัดเก็บเอกสารเก่า ไม่เพียงพอ ล้าสมัยหรือ ชำรุด

3. องค์กรไม่มีมาตรฐานเกี่ยวกับระบบการจัดเก็บเอกสารต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ

4. ผู้ปฏิบัติงานมักมีเอกสารส่วนตัวปะปนกับเอกสารที่อยู่ในหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. องค์กรไม่มีการวางแผนการบริหารเอกสาร เช่น ระยะเวลาในการจัดเก็บและ ทำลายเอกสาร การจัดลำดับความสำคัญของเอกสาร เป็นต้น

6. ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญและสนใจในการบริหารงานเอกสารขององค์กร

ดวงใจ อมิตรพ่าย (2544, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการจัดเก็บเอกสารขององค์กร บริหารส่วนตำบลในจังหวัดลพบุรีพบว่า ปัญหาในการจัดเก็บเอกสารเกิดจากบุคลากรยังขาด ความรู้ความเข้าใจในการจัดเก็บเอกสาร วัสดุ อุปกรณ์มีไม่เพียงพอขาดแคลนบุคลากรที่ทำ หน้าที่จัดเก็บเอกสารพื้นที่ในหน่วยงานมีจำกัดและคับแคบไม่สะดวกสำหรับจัดเป็นที่เก็บ เอกสารไม่มีระบบการจัดเก็บเอกสาร

### 7. แนวทางแก้ไขปัญหาการจัดเก็บเอกสาร

7.1 การปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารให้เหมาะสม โดยศึกษาปรึกษาหารือ กับผู้ปฏิบัติว่ากระบวนการใดหรือขั้นตอนใดเป็นจุดอ่อนที่ทำให้เกิดปัญหาแล้วหาทางแก้ไข เช่น จัดทำหลักฐานการรับและส่งเอกสารเพื่อการติดตามงานและป้องกันปัญหาการปฏิเสธ ความรับผิดชอบ เนื่องจากผู้รับอาจอ้างว่ายังไม่ได้รับเรื่อง นอกจากนี้ยังควรจัดทำคู่มือ การปฏิบัติงานเพื่อเป็นแนวทางศึกษาและทำความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องให้ชัดเจน

7.2 การคัดเลือกผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เช่น มีการทำงานเป็นระบบ ยึดระเบียบ มีความจำดี มีความแม่นยำในแนวปฏิบัติ ติดตามงาน เช่น เมื่อมีการยืมหนังสือไป ใช้ไม่ว่าระยะสั้น ระยะยาวจะต้องปฏิบัติตามระเบียบผู้ใดไม่นำมาส่งคืนตามกำหนดต้องติดตาม ทันที นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ไม่ควรนำหนังสือส่วนตัวมาเก็บรวบรวมไว้ที่หน่วยงานและก่อนเลิก งานในแต่ละวันควรจัดเก็บหนังสือและส่งแฟ้มไว้ที่ระบบแฟ้มกลางของหน่วยงานไม่นำมากองสุ่ม ไว้ที่โต๊ะของแต่ละคน

7.3 ปริมาณหนังสือและปริมาณงานมากก่อให้เกิดปัญหาคือ สถานที่ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ไม่เพียงพอบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของสำนักงานกรุงวังไม่สวยงามและนำดูบุคลากรอาจทำงานได้ไม่ละเอียดรอบคอบทำให้เกิดผิดพลาดได้ง่าย นอกจากการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยการเพิ่มบุคลากรผู้รับผิดชอบหรือให้เจ้าหน้าที่ทำงานล่วงเวลาแล้วสิ่งสำคัญคือควรวិเคราะห์ว่าปริมาณหนังสือเหล่านั้นเกิดจากความก้าวหน้าขององค์การหรือเพราะกระบวนการทำงานสารบรรณขาดประสิทธิภาพถ้าเป็นสาเหตุข้อหลังนี้ควรริบหาสาเหตุและหาทางแก้ไข เพราะสำนักงานอาจไม่ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินและการทำลายหนังสือทำให้หนังสือเก็บรวบรวมไว้เป็นจำนวนมาก

7.4 การแยกเก็บหนังสือที่ใช้เป็นประจำ คือ หนังสือที่อยู่ในระหว่างการปฏิบัติงาน และหนังสือที่ใช้อ้างอิงประจำไว้ในบริเวณสถานที่ปฏิบัติงาน ส่วนหนังสือเก่าหรือที่ใช้อ้างอิงน้อยที่มีอายุเกินกว่า 1 ปี แยกออกจากบริเวณที่ทำงานประจำวันไปเก็บไว้ ณ ห้องเก็บหนังสือเก่าหรือศูนย์เก็บเอกสารเก่า ซึ่งอาจเป็นห้องขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ขึ้นอยู่กับความจำเป็นของแต่ละหน่วยงานถ้ามีปริมาณการติดต่อหรือหนังสือเก่าซึ่งจำเป็นต้องเก็บไว้หลาย ๆ ปีไม่มากและมีปัญหาสถานที่อาจยังไม่จำเป็นต้องแยกเป็นห้องเฉพาะแต่ถ้าหน่วยงานมีห้องเก็บหนังสือเก่าจะต้องมีเจ้าหน้าที่คอยรับผิดชอบดูแลการเก็บรักษาบริการและเสนอทำลายตามระเบียบการดำเนินการดังกล่าวจะทำให้หนังสือไม่ปะปนกันไม่ต้องเสียเวลาค้นหาและการค้นหาทั้งหนังสือในสำนักงานและห้องเก็บหนังสือเก่าเป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว

7.5 จัดหาสถานที่ อุปกรณ์ ครุภัณฑ์ อย่างเพียงพอและเหมาะสมกับการดำเนินงานสารบรรณสำนักงาน เช่น สถานที่ควรอยู่ในที่ตั้งซึ่งเป็นศูนย์กลางขององค์การเนื่องจากเป็นหน่วยงานการติดต่อ แต่ควรมีอุปกรณ์และครุภัณฑ์เก็บรักษาเอกสารได้อย่างปลอดภัยไม่ว่าผู้ใดที่ไม่เกี่ยวข้องก็ไม่สามารถเข้าถึงหยิบแฟ้มเอกสารได้โดยง่าย ครุภัณฑ์ไม่ว่าจะเป็นตู้หรือชั้นเก็บเอกสารควรเลือกให้เหมาะสมทั้งในด้านขนาด รูปแบบ สี ชนิดของวัสดุ เช่น ไม้ เหล็ก วัสดุสังเคราะห์อื่น ๆ เพราะถ้าครุภัณฑ์อุปกรณ์สำนักงานไม่เหมาะสมก็จะไม่สามารถใช้ประโยชน์ในการจัดเก็บเอกสารได้

## 8. การปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสาร

ชัชวาลย์ อยู่คงศักดิ์ (2530, หน้า 690-692) ได้เสนอแนะแนวทางปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารไว้ ดังนี้

8.1 ขั้นตอนที่ 1 สํารวจเอกสารทั้งหมด ให้ใช้ใบสำรวจเอกสารส่งให้ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนเป็นผู้กรอกว่ามีแฟ้ม หนังสือ เอกสารสิ่งพิมพ์ใดอยู่ในความรับผิดชอบ ซึ่งอาจวางอยู่บนโต๊ะ ในลิ้นชัก ในตู้เก็บเอกสาร โดยพยายามกำชับหรือขอความร่วมมือให้กรอกข้อมูลหรือสำรวจเอกสารทุกชนิดให้ตรงต่อความเป็นจริงให้มากที่สุด ขั้นตอนนี้อาจใช้เวลาดำเนินการสำหรับหน่วยงานที่เล็กที่สุดประมาณ 5 วัน สำหรับหน่วยงานใหญ่มีเอกสารมากอาจใช้เวลาถึง 45 วัน

## ตัวอย่างใบสำรวจเอกสาร

เอกสารของแผนก.....กอง.....  
สำรวจโดย.....

ลำดับ ที่	ชื่อแฟ้มหรือเรื่อง	จำนวน	เอกสารระหว่าง ปี พ.ศ.	เก็บไว้ที่	หมายเหตุ
1	แบบก่อสร้างอาคาร	120 แฟ้ม	2533 – 2549	ชั้นเก็บ	(1)
2	งบประมาณประจำปี	9 แฟ้ม	2535-2549	บนหลังตู้	(7)
3	ระเบียบหนังสือสั่งการ	15 แฟ้ม	2534-2549	บนหลังตู้	(5)

8.2 ขั้นตอนที่ 2 แยกประเภทเอกสารและจัดกลุ่มตามหัวเรื่อง เมื่อผู้ปฏิบัติงานทุกคนรอกใบสำรวจครบถ้วนแล้วควรนำส่งให้ผู้รวบรวมคนใดคนหนึ่งที่ได้รับมอบหมายจากหัวหน้างาน เมื่อรวบรวมครบแล้วให้ผู้รวบรวมดูตรงข้อหมายเหตุในใบสำรวจของแต่ละคน และดูรายการแต่ละรายการว่าควรจำแนกอยู่ในหมวดแฟ้มกลุ่มใด โดยให้หมายเลขหมวดแฟ้มที่เห็นสมควรจนครบทุกรายการของแต่ละคนแล้วหากกระดาษมาให้ครบจำนวนหมวดโดยเขียนหมวดแฟ้มแต่ละหมวดไว้แต่ละแผ่นเสร็จแล้วเริ่มลอกรายการแฟ้มที่ควรจะมีในหมวดที่ 1 โดยเริ่มจากแฟ้มระเบียบหรือคำสั่งก่อน แล้วจึงค่อยๆ ลอกชื่อแฟ้มที่ควรจะมีในหมวดนั้นตามลำดับความสำคัญ จนกระทั่งหมดแฟ้มที่ควรเปิดในหมวดที่ 1 แล้วจึงดำเนินการลอกชื่อแฟ้มในหมวดถัดไปจนครบทุกหมวด ทั้งนี้ต้องไม่ลืมเปิดแฟ้มเบ็ดเตล็ดไว้ในตอนท้ายของหมวดด้วย ประโยชน์ที่ได้รับจากการดำเนินการข้างต้นก็คือ จะได้รายชื่อแฟ้มเอกสารของหน่วยงานหรือของผู้รับผิดชอบ ซึ่งจะเป็นกุญแจสำคัญในการจัดเก็บและค้นหาเอกสารของหน่วยงาน ขั้นตอนนี้สำหรับหน่วยงานเล็กจะใช้เวลาประมาณ 5 วัน ส่วนหน่วยงานใหญ่อาจใช้เวลาถึง 10 วัน

8.3 ขั้นตอนที่ 3 เสนอขอความเห็นจากผู้บังคับบัญชาแม้ว่าจะดำเนินการจำแนกเอกสารออกเป็นหมวดหมู่หรือกลุ่มของแฟ้มแล้วก็ตามขั้นตอนหนึ่งซึ่งเป็นเรื่องสำคัญและเป็นความจำเป็นในการปรับปรุงระบบจัดเก็บเอกสารของทุกหน่วยงานก็คือ การเสนอขอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานเสียก่อน ซึ่งอาจใช้เวลาถึง 5 วัน

8.4 ขั้นตอนที่ 4 จัดประชุมชี้แจงหรือจัดสัมมนาให้ผู้เกี่ยวข้องทราบวัตถุประสงค์ในการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารเป็นเรื่องสำคัญและจำเป็น หากไม่เข้าใจหรือเข้าใจวัตถุประสงค์ผิดการปรับปรุงระบบการจัดเก็บเอกสารจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องการประชุมชี้แจงหรือจัดสัมมนาให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจเป็นสิ่งจำเป็นการประชุมทำนองนี้อาจใช้เวลาประมาณ 3-6 ชั่วโมง ก็เพียงพอผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงานควรเป็นผู้เปิดประชุมหรืออธิบายให้เข้าใจว่าเหตุใดจึงจำเป็นต้องดำเนินการปรับปรุงระบบจัดเก็บเอกสารของหน่วยงาน

8.5 ขั้นตอนที่ 5 ดำเนินการปรับปรุงระบบจัดเก็บเอกสารขั้นตอนนี้อยู่หมายถึง การเขียนป้ายหน้าลิ้นชักแสดงหมวดแฟ้มที่เก็บไว้ในลิ้นชักนั้นการทำดัชนีหมวดแฟ้มหากใน ลิ้นชักหนึ่งบรรจุเอกสารไว้เกินกว่า 1 หมวด ตลอดจนการเขียนชื่อแฟ้มและการให้รหัสของแต่ละ แฟ้มและชื่อของแฟ้มที่นิยมเรียกกันในหน่วยงาน ตลอดจนการทำแฟ้มยืมจำนวนเท่าที่ประมาณ เอาได้ว่าจะมีผู้มายืมแฟ้มไปใช้งานพร้อม ๆ กันที่แฟ้ม ขั้นตอนนี้อาจใช้เวลาในการดำเนินการ สำหรับหน่วยงานเล็กที่สุดประมาณ 10 วัน แต่สำหรับหน่วยงานใหญ่ที่มีผู้ปฏิบัติงาน อยู่หลาย พันคนอาจต้องใช้เวลาดำเนินการนานถึง 45 วัน

8.6 ขั้นตอนที่ 6 ประเมินผลงาน ขั้นตอนสุดท้ายในการปรับปรุงระบบจัดเก็บ เอกสารเดิมก็คือ การประเมินผลการปรับปรุงงานโดยการสุ่มตัวอย่างว่าผู้อยู่ในโครงการปรับปรุง ระบบจัดเก็บเอกสารได้ให้ความร่วมมือตามแผนการปรับปรุงที่ได้วางเอาไว้อย่างไร การดำเนินการปรับปรุงระบบจัดเก็บเอกสาร ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จไปร้อยละเท่าไร เมื่อเทียบกับแผนงานที่วางไว้ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่ทำได้ยากในประเทศไทย เพราะคน ส่วน ใหญ่เข้าใจว่าการประเมินผลงานเป็นการจับผิดว่าได้ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายไว้อย่างไร

#### ความสัมพันธ์ของการจัดเก็บเอกสารและประสิทธิภาพในการทำงาน

การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น คือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีที่ง่ายมีขั้นตอน น้อย และวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน จึงสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว ทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ ภายใต้อุปสรรคที่ขัดขวาง ซึ่งนักวิชาการต่างๆ ได้ให้แนวคิดไว้ดังต่อไปนี้

ซาลี มณีศรี (2524, หน้า 15) ได้กล่าวว่า เมื่อกิจการใดเจริญขึ้นงานหนังสือของกิจการ นั้นยิ่งมากขึ้นเป็นเงาตามตัวและยิ่งทวีมากขึ้นทุกวันถ้าเจ้าหน้าที่ไม่มีระเบียบเป็นหลักสำคัญ สำหรับปฏิบัติและปล่อยปละละเลยไว้งานหนังสือเหล่านั้นจะยุ่งเหยิงสลับซับซ้อน ทับถม เกะกะ คับคันทายาก เป็นเหตุให้เสียเวลาค้นหาหรือไม่ทันต่อความต้องการจึงจำเป็นต้องมีวิธีจัดระเบียบให้ เข้าเป็นระบบเพื่อความเรียบร้อย และเมื่ออ้างถึงก็ค้นหาได้อย่างรวดเร็วเป็นการประหยัดเวลา แรงงาน และเกิดประสิทธิภาพ งานทั้งหมดนั้นจะเกี่ยวข้องกับงานสารบรรณทั้งนั้นและงานนี้ กำหนดไว้ให้เหมือนกันทุกระทรวง ทบวง กรม

สวัสดิ์ กาญจนสุวรรณ (2529, หน้า 10) ได้เน้นถึงความสำคัญของงานสารบรรณว่าอยู่ที่ การจัดทำไว้อย่างเป็นระบบถูกต้องตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ และสามารถดำเนินการอำนวยความสะดวกในฐานะงานบริการแก่บุคคลอื่นๆ ด้วยความเรียบร้อย และรวดเร็วเกิดประโยชน์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ดิลก พัฒน์วิชัยโชติ (2532, หน้า 16) หัวหน้าโครงการจัดเก็บหนังสือราชการ ของหน่วยงานในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสนับสนุนแนวคิดนี้ ว่า "การจัดเก็บหนังสือราชการเป็นส่วนหนึ่งของงานสารบรรณที่ส่วนราชการและหน่วยงานต้อง ปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ แต่ระเบียบดังกล่าวไม่ได้กำหนด

วิธีการจัดเก็บหนังสือราชการไว้อย่างละเอียดชัดเจน มีเพียงหลักการกว้างๆ ดังนั้น เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบจึงจัดเก็บตามความคิดของตนเอง ส่วนใหญ่จะเก็บกองทับถมกันไว้นานวันก็มากขึ้นเป็นลำดับทำให้สถานที่ทำงานขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อยและเจ้าหน้าที่ไม่ค่อยคล่องตัวในการทำงานนับเป็นปัญหาสำคัญยิ่งในการปฏิบัติงานสารบรรณ ทั้งนี้เพราะขาดระบบการจัดเก็บหนังสือราชการที่ตนเอง"

ประภาวดี สืบสนธิ์ (2536, หน้า 4) กล่าวว่า การจัดการเอกสารนั้นจะเกี่ยวข้องกับ การจัดการแบบฟอร์มการจัดการรายงาน ระบบการจัดเก็บและเก็บรักษาโดยใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่มาช่วย เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหาร ซึ่งนำไปสู่แนวคิดด้าน reengineering อันเป็นการเสนอแนวความคิดใหม่ทางบริหาร เพื่อปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานให้ดีขึ้นให้ทันยุคทันสมัยมากขึ้น

จากแนวความคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การจัดเก็บหนังสือราชการเป็นส่วนหนึ่งของงานสารบรรณที่ส่วนราชการและหน่วยงานต้องปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ ดังนั้น การทำงานที่มีประสิทธิภาพเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบต้องมีความเข้าใจเป็นอย่างดีในวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ของงานและแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน สามารถดำเนินการอำนวยความสะดวกในฐานะงานบริการแก่บุคคลอื่นๆ ด้วยความเรียบร้อยและรวดเร็วทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ เกิดประโยชน์ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องภายใต้การใช้ทรัพยากรอย่างสมเหตุสมผล

### การสอนงาน

เมื่อเราได้เข้าทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะคอยชี้แจง แนะนำ จนกระทั่งเราสามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง เพราะการที่คนเราจะทำงานได้ดีก็ต่อเมื่อรู้เป้าหมายของงาน รู้ว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้เกิดผลอย่างไร ซึ่งอาจทำได้โดยการให้ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาได้พบปะหารือถึงผลงานที่ร่วมกันทำบ่อยๆ การกระทำเช่นนั้นนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดีในงานแล้ว ยังได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในปัญหาที่เกิดขึ้นและหาข้อแก้ไขกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมอันจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของงาน ดังนั้น การเป็นผู้บังคับบัญชาที่ดีไม่ได้หมายถึงความสามารถในการสั่งงาน ควบคุมงาน แต่ยังรวมถึงการให้คำแนะนำช่วยเหลือและสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เขาทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ ทั้งถูกต้องรวดเร็วและประหยัด หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ หัวหน้างานควรปฏิบัติตนเหมือนครูของลูกน้อง มีสิ่งใดควรชี้แนะหรือสอนงานให้ลูกน้องทำงานได้ถูกต้องด้วยความเข้าใจงานก็จะต้องไม่ลังเลที่จะสละเวลาเพื่อพัฒนาลูกน้องตน ไม่ใช่เอาแต่พรับปรน ดูว่าหรือกระทั่งลงโทษ ซึ่งเป็นวิธีการที่ไม่เหมาะสมแก่สภาพการณ์ปัจจุบัน เพราะการเป็นผู้บังคับบัญชาในทุกวันนี้ไม่ควรที่จะจ้องจับผิด แต่ควรทำหน้าที่อย่างครูในการสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเป็น (สมิต สัชฌุกร, 2547, หน้า 13 - 14)



### 3. ประโยชน์ของการสอนงาน

การสอนงานจะทำให้ได้รับผลตรงตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งต่อตัวหัวหน้า พนักงาน และหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

- 3.1 หัวหน้ามอบหมายงานได้มากขึ้น
- 3.2 หัวหน้าไม่ต้องเสียเวลาแก้ไขงาน
- 3.3 หัวหน้าได้ทบทวนและปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- 3.4 พนักงานปฏิบัติงานได้ตรงตามความต้องการ
- 3.5 พนักงานทำงานเป็นไม่เกิดการผิดพลาด
- 3.6 พนักงานไม่ต้องทรมานรับคำตำหนิ
- 3.7 เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างหัวหน้ากับพนักงาน
- 3.8 หัวหน้าควบคุมงานง่ายขึ้นเนื่องจากมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกัน
- 3.9 เกิดการมีส่วนร่วมและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้หน่วยงานเข้มแข็ง
- 3.10 สามารถใช้พนักงานได้เต็มขีดความสามารถ ลดความสูญเสียในการทำงาน

### 4. บทบาทของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

บทบาทของผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการคาดหวัง คือ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง มอบหมายงานให้ทุกคนร่วมกันทำนำไปสู่จุดหมายเดียวกันนั่นคือจะต้องสร้างความพร้อมในการทำงานให้แก่ทุกคนในทีมต้องคอยดูแลให้ความช่วยเหลือเมื่องานติดขัด และชี้แนะแนวทางให้ลูกน้องเกิดแรงคิดในการปรับปรุงวิธีทำงานให้สะดวกขึ้น เบาแรงขึ้น ทั้งยังผลงานเท่าเดิมหรือสูงขึ้นผู้บังคับบัญชาต้องไม่เพิกเฉยดูดาเยื่อหน่ายรำคาญและปิดการสอนงานให้พ้นตัวเพราะถึงอย่างไรข้อบกพร่องเพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นผู้บังคับบัญชาก็ต้องแก้ไขและรับผิดชอบอยู่ดี

การสอนงานนั้นบางคนคิดว่าเป็นเรื่องที่ต้องใช้วิชาครูแต่แท้จริงไม่จำเป็นต้องใช้หลักวิชาถึงขั้นนั้น เพียงแต่ต้องมีจิตใจเป็นครูหมั่นปรับปรุงเทคนิคและมีศิลปะในการเลือกใช้วิธีสอนงานที่เหมาะสมไม่สอนงานอย่างพร่ำเพรื่อไม่เลือกกาลเทศะจนกลายเป็นลักษณะจุกจิก กวนใจผู้บังคับบัญชาควรจะต้องระลึกว่าลูกน้องไม่ใช่ลูกศิษย์ไม่ใช่นักเรียนที่จะยอมเชื่อฟังตลอดเวลาเหมือนครูกับเด็กนักเรียนในทัศนะของผู้บังคับบัญชาสมัยใหม่จะต้องคิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเพื่อนร่วมงานตนเองเป็นผู้นำทีมซึ่งจะต้องใช้ศิลปะการทำงานให้ได้รับผลสำเร็จด้วยฝีมือของผู้ร่วมทีมเขาจะไม่แย่งงานของผู้ร่วมทีมมาทำเสียเองแต่เขาจะต้องนำทาง ประดับประคองแก้ไขคอยให้กำลังใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้ลูกน้องพัฒนาความสามารถสูงขึ้นเพื่อปูทางไปสู่ความก้าวหน้าในองค์กร และมีความสุขเพลิดเพลินในการทำงานที่เปลี่ยนแปลง ใช้ความคิดปรับปรุงวิธีการเป็นการท้าทายความสามารถซึ่งจะช่วยทำให้ได้ผลงานสูงขึ้น

ผู้บังคับบัญชาที่มีความอดทนและอดกลั้นในการที่จะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและจริงจังด้วยความรักและความหวังดี ต้องการให้เขาได้มีโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่ปิดบังอำพรางความรู้และประสบการณ์ที่ตนมีอยู่ ถ่ายทอดความรู้และ

ความสามารถของตนให้แก่ลูกน้องจนลูกน้องทำงานแทนตนได้ก็จะเบาแรงและเป็นทีเคารพ เลื่อมใสศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาที่ฉลาดคิดว่าตนเองเหมือนแพที่ลอยได้ตาม ทุน ถ้าน้ำขึ้นทุนยิ่งลอยสูงเท่าใดตนก็ยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น แต่ผู้บังคับบัญชาที่มีขีดความสามารถ จำกัดจะปิดบังความรู้ที่มีอยู่จำกัดนั้นจนตัวตายและปล่อยให้ความรู้ตายไปตามตัว

มีผู้บังคับบัญชาจำนวนไม่น้อยที่เข้าใจว่าเมื่อมอบหมายหน้าที่ให้ลูกน้องทำแล้วก็ คงจะมีประสบการณ์ในงานตามระยะเวลาการทำงานได้ถูกต้องรวดเร็วไปเองการสอนงานไม่เห็น จะมีอะไรเพียงแต่เรียกลูกน้องมาบอกว่าจะให้ทำอะไรก็รู้เรื่องแล้วงานก็รู้และง่ายนิดเดียว นับเป็นความเข้าใจที่ฉลาดเคลื่อนอย่างมากจริงอยู่งานสิ่งใดที่เราทำเป็นแล้วเราก็เห็นว่าง่าย แต่สำหรับคนที่ไม่เคยทำมาก่อนขาดความมั่นใจก็เป็นงานยากสำหรับคนๆ นั้น การสอนงานกับ การเรียกมาสั่งงานจึงเป็นคนละเรื่องกันการพูดบอกเล่าที่ไม่เป็นระบบและไม่มีขั้นตอนก็ไม่ใช่ เป็นการสอนงานอีกเช่นกันทั้งการที่ปล่อยให้ลูกน้องได้เรียนรู้งานแบบลองผิดลองถูกย่อมต้อง เสียเวลามากกว่าที่ควร ทั้งเป็นการเสี่ยงต่อการหลงทางและมีประสบการณ์ที่ผิดๆ ติดตัว การ สอนงานเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับหัวหน้างานทุกคน จึงต้องทำอย่างมีแบบแผนเป็นขั้นตอน โดยต้องคำนึงถึงกระบวนการเรียนรู้และลำดับแห่งการเรียนรู้ เพื่อการสอนงานอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามวัตถุประสงค์ที่หัวหน้างานต้องการ

### 5. หน้าที่ของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

ผู้บังคับบัญชามีงานที่จะต้องทำอย่างละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุผลตาม เป้าหมาย โดยอาศัยการหาความจำเป็นในการสอนงานเป็นเครื่องมือ เพื่อระบุให้ได้ว่าพนักงาน ยังทำงานส่วนไหนในหน้าที่ของตนไม่ได้ตามมาตรฐานของงาน ความบกพร่องในงานอาจไม่ใช่ ผลจากการขาดความรู้ในการปฏิบัติงานเสมอไปหลายครั้งที่เราเข้าใจผิดคิดว่าพนักงานหย่อน ความสามารถทำงานไม่มีประสิทธิภาพเพราะขาดความรู้ความชำนาญแต่กลับพบความจริงว่า เขามีความรู้ในงานเพียงพอ หากแต่ไม่ได้ทำตามที่รู้เพราะเหตุต่างๆ รวมทั้งขาดกำลังใจ เนื่องจากผู้บังคับบัญชาไม่เคยรับรู้ถึงผลงานและความสามารถของเขาเองได้แต่ตำหนิผลงาน ซึ่งเป็นของทุกคนรวมกันและเหมาะสมสรุปว่าเขาเองติดอยู่ในกลุ่มของคนหย่อนความสามารถด้วย การตระเตรียมจึงต้องเริ่มจากการหาความจำเป็นให้ได้ว่าจะต้องสอนงานเรื่องอะไรให้ใคร ในเวลาใด ที่ไหน ด้วยเหตุใด และจะสอนอย่างไร นั่นคือจะต้องมีการวางแผนและนำแผนออก ปฏิบัติให้บรรลุผล

ผู้บังคับบัญชาผู้ซึ่งจะสอนงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องระบุรายการที่ต้องรู้และ ต้องปฏิบัติให้ได้ข้อมูลครอบคลุมครบถ้วน และลองซ้อมทำงานที่จะสอนด้วยตนเองเสียก่อนแล้ว จึงดำเนินงานตามแผนต่อไป ในการวางแผนต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับ พนักงานและหน้าที่ของแต่ละคนตลอดจนมาตรฐานการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป

## 6. ความรับผิดชอบของผู้บังคับบัญชาในการสอนงาน

ผู้บังคับบัญชามีได้ทำงานตามลำพังตนเอง แต่ต้องทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความร่วมมือร่วมใจและมีมือความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างจากพนักงานที่จะรับผิดชอบทำงานเฉพาะในหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมายผู้บังคับบัญชามีพันธะผูกพันที่จะต้องความคุมดูแลรับผิดชอบให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถวิธีการหนึ่งวิธีการใดที่เหมาะสมการสอนงานก็เป็นวิธีการที่จะช่วยพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สะดวกและทำได้โดยไม่ต้องขออนุมัติจากผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปเพราะการสอนงานเป็นภารกิจของผู้บังคับบัญชาโดยตรง

ผู้บังคับบัญชาสามารถที่จะเป็นผู้สอนงานด้วยตนเองหรือมอบหมายให้มีผู้สอนงานซึ่งมีคุณสมบัติเหมาะสมในการสอนงานเป็นผู้สอนก็ได้ โดยที่ผู้บังคับบัญชายังคงมีความรับผิดชอบร่วมในผลสำเร็จของการสอนงาน กล่าวคือจะต้องรับผิดชอบติดตามผลการสอนจนแน่ใจว่าผู้รับการสอนปฏิบัติงานได้ถูกต้องสมบูรณ์ผู้บังคับบัญชาไม่สามารถที่จะปฏิเสธความผิดพลาดบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจึงไม่สามารถปฏิเสธที่จะสอนงานและต้องสอนงานอย่างถูกวิธีด้วย

## 7. คุณสมบัติของผู้สอนงาน

การสอนงานมีลักษณะที่ผู้สอนงานกับผู้รับการสอนงานจะต้องใกล้ชิดและมีความเชื่อถือในกันและกัน ผู้สอนจะต้องมีความเชื่อว่าผู้รับการสอนอยู่ในวิสัยที่จะรับการสอนได้ ส่วนผู้รับการสอนก็ต้องมีความเชื่อว่าผู้สอนจะสามารถถ่ายทอดความรู้ในการทำงานให้แก่ตนได้ ผู้รับการสอนไม่สามารถจะเลือกได้ เพราะผู้ใดมีหน้าที่ต้องทำงานใดหากงานนั้นไม่เป็นก็ต้องได้รับการสอนทั้งสิ้น แต่ผู้สอนจะต้องได้รับการคัดเลือกอย่างดีว่ามีคุณสมบัติพร้อมที่จะเป็นผู้สอนลักษณะประจำตัวของบุคคลซึ่งเหมาะสมที่จะเป็นผู้สอนงานที่ดีมีดังนี้

7.1 มีความรู้และความสามารถในงานที่จะสอน เพราะผู้สอนงานจะต้องถ่ายทอดความรู้ที่ตนมีให้แก่ผู้รับการสอน

7.2 มีความรักในการถ่ายทอดความรู้ เพราะการเป็นผู้สอนงานจะต้องมีความเอาใจใส่และใช้ความอดทนในการสอน เนื่องจากผู้รับการสอนแต่ละคนมีลักษณะอุปนิสัยแตกต่างกัน

7.3 มีความมุ่งมั่นจริงจังในการสอนให้เกิดผลสำเร็จ เพราะถ้าสอนเพียงครึ่งๆ กลางๆ ก็จะเป็นผลให้ผู้รับการสอนไม่สามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

7.4 มีความตั้งใจในการสอนอย่างแน่วแน่ เพราะจะต้องจัดทำแผนการสอนและจัดเตรียมเนื้อหาในการสอน ซึ่งจะต้องจัดทำอย่างเป็นระบบให้การสอนมีความต่อเนื่อง

7.5 มีทักษะในการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจ เพราะการสอนงานเป็นการทำให้เกิดการเรียนรู้ซึ่งเป็นผลจากการได้รับการถ่ายทอดให้มีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้สอนกับผู้รับการสอน

7.6 มีความอดทนต่อพฤติกรรมผิดพลาดของผู้รับการสอน เพราะผู้สอนไม่สามารถที่จะเลือกผู้รับการสอนได้ตามที่ตนต้องการ ผู้รับการสอนบางคนอาจจะมีความสามารถในการรับรู้และเรียนรู้ได้แตกต่างกัน

7.7 มีจิตวิญญาณของความเป็นครู เพราะจะต้องมีความรักและเมตตาต่อผู้รับการสอนเช่นเดียวกับครูที่มีความรักและเมตตาต่อศิษย์

## 8. หลักในการสอนงาน

ผู้สอนงานนอกจากจะมีคุณสมบัติของการเป็นผู้สอนงานที่ดีแล้ว จะต้องยึดถือหลักในการสอนงานเพื่อให้การสอนงานเป็นไปอย่างถูกต้องบรรลุผลในการทำให้ผู้รับการสอนเกิดการเรียนรู้ทำงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์

8.1 ต้องชี้แจงให้ผู้รับการสอนเข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน

8.2 ต้องทำให้ผู้รับการสอนสนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน

8.3 ต้องมุ่งผลของการสอนงานโดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ

8.4 ต้องให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะสอนอยู่ในขั้นตอนใดของงานทั้งหมด

8.5 ต้องจัดการสอนโดยทำให้เหมือนสภาพในขณะปฏิบัติงานจริง

8.6 ต้องทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

8.7 ต้องจัดทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้

ของผู้รับการสอน

## 9. วิธีการสอนงาน

กองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาได้กำหนดแบบแผนการสอนงานไว้ในหนังสือคู่มือ นำประชุมหลักสูตรการจัดการสำหรับหัวหน้างานในตอนที่ว่าด้วย "วิธีการสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน" ถือกันว่าเป็นวิธีการสอนที่ให้ผลดีมากวิธีหนึ่งซึ่งเป็นที่นิยมในงานอุตสาหกรรมและวงการต่างๆ ไป แบบแผนดังกล่าวนี้เรียกว่า วิธีสอนงาน 4 ขั้น (four steps method) โดยจัดลำดับขั้นไว้ คือ การเตรียม (preparation) การสอน (presentation) การให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ (practice) และการทดสอบและติดตามผล (test and follow up)

คำว่า "ขั้น" มีความหมายแตกต่างจากคำว่า "ขั้นตอน" กล่าวคือ การปฏิบัติตามขั้นตอนมีข้อจำกัดว่าหากยังไม่ผ่านขั้นตอนขั้นต้นจะทำขั้นต่อไปไม่ได้และขึ้นอยู่กับเรื่องราวทั้งหมดว่าต้องดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการหรือไม่ ตรงกันข้ามแม้ว่าจะกำหนดวิธีการสอนงานไว้เป็นขั้น ก็เพียงเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติไม่มีข้อจำกัดว่าต้องดำเนินไปตามลำดับโดยแยกขาดตอนจากกัน ในการสอนงานไม่สามารถที่จะแยกการปฏิบัติแต่ละขั้นออกจากกัน แต่จะต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในสถานการณ์ของการสอนงานว่าการดำเนินการอย่างไรให้มีความกลมกลืนและสัมพันธ์กัน

## 9.1 การเตรียม

9.1.1 ต้องทำความรู้จักผู้รับการสอน ศึกษาภูมิหลัง อุปนิสัย และ ประสบการณ์ทำงานของผู้รับการสอนว่าเป็นคนเช่นไร เคยทำงานในหน้าที่ใดมาบ้าง มีความรู้ ความชำนาญในงานใด มีขีดความสามารถในระดับใด มีระดับความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสอน อย่างไร

9.1.2 ต้องศึกษาและวิเคราะห์ความรู้เดิมของผู้รับการสอนให้รู้และเข้าใจในตัว ผู้รับการสอนว่าทำงานได้มากน้อยเพียงใด รู้และเข้าใจงานที่จะสอนมาแล้วอย่างไร เพราะหาก ไปสอนในสิ่งที่ผู้รับการสอนรู้อย่างดีแล้วก็จะเกิดความเบื่อหน่ายรำคาญ แต่หากไปสอนกระโดด จากเรื่องที่ผู้รับการสอนรู้อาจจะต่อไม่ติด

9.1.3 ต้องกำหนดเป้าหมายการสอนว่าจะให้รู้อะไร และทำอะไรได้ภายใน ระยะเวลาเท่าใด โดยจัดแบ่งการสอนเป็นขั้นตอนและมีเวลากำกับไว้ด้วยเสมอ

9.1.4 ต้องทำให้ผู้รับการสอนมีความสบายใจไม่เครียดโดยสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองตั้งใจรับการสอน โดยทำให้ผู้รับการสอนเล็งเห็นประโยชน์จากการได้รับการสอน ซึ่งให้เห็นความสำคัญต่องานทั้งระบบ รวมทั้งชี้ถึงผลเสียของการทำงานที่ไม่ถูกต้อง

9.1.5 ต้องสอบถามความรู้เดิมในงานที่จะสอนว่าผู้รับการสอนมีความรู้ในงาน ที่จะสอนมากน้อยเพียงใดจะได้ไม่สอนซ้ำในสิ่งที่ผู้รับการสอนรู้และทำได้ดีแล้ว การสำรวจ ความรู้เดิมได้ถูกต้องจะเป็นประโยชน์ให้รู้ว่าควรจะเริ่มสอนจากตอนไหนให้มีความสัมพันธ์ ต่อเนื่องกัน

9.1.6 ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองทำงานตามที่แจ้งว่ารู้อีกก่อน เพื่อให้เห็นจริง ว่าทำงานในขั้นตอนนั้นๆ เป็น

9.1.7 ต้องให้ผู้รับการสอนแสดงความเข้าใจงานด้วยตนเองไม่กล่าวหาหรือชิง พุดก่อน มิฉะนั้นจะไม่รู้ว่าผู้รับการสอนมีความรู้ความเข้าใจงานมากน้อยเพียงใด

9.1.8 ต้องไม่ด่วนสรุปว่าผู้รับการสอนน่าจะรู้งานได้อยู่แล้ว หรือสรุปจากชื่อ ตำแหน่งงานที่เคยทำว่าควรจะรู้งานเป็นงานอะไรมาก่อน หรือสรุปจากอายุงานเดิมว่ามีความ ชำนาญ เพราะทำงานลักษณะเดียวกันมาหลายปี

9.1.9 ต้องกระตุ้นให้ผู้รับการสอนเกิดความสนใจและให้ความร่วมมือ ในการ เรียนรู้งานด้วยเทคนิคการเร้าความต้องการเรียนรู้

## 9.2 การสอน

9.2.1 ต้องให้ผู้รับการสอนอยู่ในสภาพที่พร้อมจะรับการสอน ผู้รับการสอน จะต้องอยู่ในที่ๆ ถูกต้องได้เห็นวิธีปฏิบัติที่ผู้สอนงานได้ทำให้เห็นเป็นตัวอย่างทุกขั้นตอนอย่าง ถนัดตามมุมมองได้ทั่วถึงไม่มีสิ่งใดขวางกั้นหรือปิดบัง โดยทั่วไปผู้รับการสอนด้วยกันควรจะหัน หน้าไปทางเดียวกันที่เป็นมุมมองซึ่งจะใช้เวลาปฏิบัติงานจริงให้ผู้รับการสอนเข้าใจอย่างชัดเจน

9.2.2 ต้องแจ้งวัตถุประสงค์ของการสอนงานก่อนเริ่มการสอนงานทุกครั้ง เพื่อให้ผู้รับการสอนได้รู้เป้าหมายและเล็งเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่จะได้รับจากการเรียนรู้งาน

9.2.3 ต้องบอกถึงลักษณะงานที่จะสอนและบอกวิธีการทำงานตามขั้นตอนของการปฏิบัติงานที่ละขั้นตอนเป็นลำดับพร้อมทั้งเหตุผลที่ต้องทำในจังหวะการพูดที่ติดตามฟังแล้วเข้าใจเน้นจุดสำคัญและข้อควรระวังเพื่อให้ผู้รับการสอนจำได้ไม่รับแรงจนเกินไป

9.2.4 ต้องสาธิตหรือแสดงการทำงานให้ดูอย่างช้าๆ พร้อมทั้งอธิบายตามจุดสำคัญอย่างครบถ้วนตั้งแต่ต้นจนจบอาจจะต้องคำถามเพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้รับการสอนด้วยเป็นระยะ

9.2.5 ต้องบอกให้รู้ถึงจุดอันตรายในการทำงาน (ถ้ามี) แนะนำและบอกวิธีการป้องกันให้ชัดเจนไม่รีบร้อน

9.2.6 ต้องยกตัวอย่างการใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบาย หรือใช้หุ่นจำลอง (ถ้าไม่มีของจริง) เปิดโอกาสให้ผู้รับการสอนได้สัมผัสและซักถามไม่เร่งรัด

9.2.7 ต้องสังเกตการณ์รับรู้และทดสอบความเข้าใจเป็นระยะๆ

9.2.8 ไม่สอนเกินความสามารถของผู้รับการสอนที่จะรับได้

9.2.9 ต้องให้เวลาในการสอนอย่างเพียงพอ

### 9.3 การให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ

9.3.1 ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองทำเพื่อรู้ข้อบกพร่องและให้คำแนะนำแก้ไขเป็นขั้นๆ

9.3.2 ต้องแก้ไขการปฏิบัติที่ผิดพลาดในทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้องติดตัวตลอดไป

9.3.3 ต้องสังเกตการณ์ปฏิบัติที่แสดงถึงความเข้าใจและการเรียนรู้ในจุดสำคัญให้ผู้รับการสอนทบทวนขั้นตอนการปฏิบัติและพูดถึงจุดสำคัญในแต่ละขั้นตอนให้ผู้สอนฟัง

9.3.4 ต้องให้ผู้รับการสอนทดลองอธิบายจุดสำคัญในขณะฝึกปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ามีความถูกต้องเพียงใด

9.3.5 ต้องให้ทดลองทำซ้ำตั้งแต่ต้นจนผู้สอนแน่ใจว่าผู้รับการสอนทำงานได้อย่างถูกต้อง

9.3.6 ต้องกระตุ้นให้ผู้รับการสอนเกิดความพอใจจากการเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติจริง มีความมั่นใจด้วยการชมเชยเมื่อผู้รับการสอนทำได้ถูกต้อง

### 9.4 การทดสอบและติดตามผล

9.4.1 ต้องให้ผู้รับการสอนทำงานด้วยตนเองทันทีที่ได้รับการสอนแล้ว

9.4.2 ต้องแนะนำหรือจัดให้มีพี่เลี้ยงคอยช่วยเหลือดูแลเมื่อจำเป็น

9.4.3 ต้องสอนเพิ่มเติมหากพบว่าการทำงานยังมีข้อบกพร่องหรือเข้าใจไม่ถูกต้องครบถ้วน

9.4.4 ต้องติดตามการทำงานจนแน่ใจว่าทำได้ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ โดยแท้จริงจึงปล่อยให้ทำตามลำพัง และปิดโปรแกรมการสอนนั้น

## 10. เทคนิคเกี่ยวกับการสอนงาน

เทคนิค คือ วิธีการที่ได้ผ่านการทดลองและเป็นที่ยอมรับกันว่าได้ผลส่วนมากเราถือว่าวิธีการที่ใช้โดยผู้ชำนาญการ เทคนิคในการสอนงานนอกจากจะดำเนินการสอนตามวิธีการ 4 ขั้น อันได้แก่ 1) การเตรียม 2) การสอน 3) การให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ 4) การทดสอบและการติดตามผล ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเหมาะสมในการทำให้ผู้รับการสอนงานเกิดการเรียนรู้เป็นลำดับแล้ว ผู้สอนงานยังจะต้องสนใจเทคนิคต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงวิธีการสอนงาน ดังต่อไปนี้

### 10.1 เทคนิคการสร้างความต้องการเรียนรู้

เมื่อได้ทราบว่ามีผู้ใดจำเป็นต้องได้รับการสอนงานในเรื่องใด ผู้สอนควรจะได้เข้าใจธรรมชาติของการเรียนรู้และสร้างความพร้อมก่อนการสอนด้วยการสร้างทัศนคติต่อเรื่องที่จะสอนด้วยการอธิบายในเบื้องต้นให้เขาเห็นความสำคัญและประโยชน์ที่เขาจะได้รับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องระลึกว่าผู้รับการสอนงานจะเกิดการเรียนรู้ก็ต่อเมื่อเขาารู้วัตถุประสงค์ของการสอนงาน และเป็นวัตถุประสงค์ที่ตรงกับความต้องการของเขาเองด้วย ทั้งวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจนและจงใจให้เกิดการยอมรับพนักงานจะไม่สนใจต่อการสอนงานเมื่อเขาเข้าใจว่าได้รู้งานนั้นดีแล้วหรือในทำนองกลับกันเขาเห็นการสอนงานเป็นเรื่องยุ่งยากสำหรับเขาหัวหน้าจำเป็นต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจนและชี้แจงให้เห็นว่าการสอนงานนี้เชื่อมโยงกับความรู้เดิมของเขาการเข้ารับการสอนงานเป็นสิ่งที่ดีและไม่มีข้อที่ต้องกังวลใดๆ

### 10.2 เทคนิคการทำให้ผู้รับการสอนมีความพร้อม

ผู้สอนงานควรจะทำให้เกิดบรรยากาศที่ง่าย ๆ จนผู้รับการสอนเกิดความรู้สึกสบายใจเป็นกันเองและมีไมตรีตั้งแต่ระยะเริ่มแรกอย่าแสดงออกในลักษณะเป็นพิธีหรือต้องทำให้พนักงานผู้รับการสอนรู้สึกสละสลวยไม่เครียด ไม่มีความกังวลหวาดหวั่นหรือขลาดกลัวจนเกิดประหม่าในการเรียนผู้สอนเองก็ต้องทำตัวให้รู้สึกเป็นปกติ ไม่วางตนเป็นผู้เชี่ยวชาญ เริ่มต้นด้วยการพูดคุยให้รู้ว่าผู้รับการสอนมีความสนใจอย่างไรเป็นทุนเดิมผู้รับการสอนจะได้มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้เต็มที่ ไม่ทำให้ผู้รับการสอนวิตกว่าผู้สอนจะปฏิบัติอย่างไรในการสอน และตัวผู้รับการสอนจะต้องปฏิบัติตัวอย่างไรผู้สอนจะต้องเริ่มต้นจากการชี้แจงให้ผู้รับการสอนเห็นผลได้ที่จะเกิดแก่ตัวผู้รับการสอนเองเป็นสำคัญในการช่วยให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง รวดเร็ว และปลอดภัย

### 10.3 เทคนิคการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ

ผู้รับการสอนงานจะต้องเห็นประโยชน์และรู้ถึงวัตถุประสงค์ตลอดจนความสำคัญของงาน เพื่อที่จะทำให้เกิดความรู้สึกใคร่เรียนรู้ในประการสำคัญคือประโยชน์ และผลดีต่างๆ ซึ่งเขาจะได้รับหากเขาสามารถเรียนรู้และให้ความร่วมมือให้การสอนงานนั้นช่วย

เพิ่มความสามารถในการทำงานของตัวเอง อันจะเป็นผลให้ผู้รับการสอนเห็นคุณค่าของการสอนงานและเห็นความจำเป็นในการปฏิบัติงานให้ถูกต้องผู้สอนจะต้องกล่าวนำให้เห็นความสำคัญของงาน เมื่อผู้รับการสอนตระหนักในความสำคัญของงานที่จะได้รับการสอนและความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับระหว่างงานที่ตนต้องรับผิดชอบก็จะเกิดความสนใจที่จะรับการสอนเพื่อการเรียนรู้ให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง

#### 10.4 เทคนิคการอธิบาย

การสอนให้พนักงานได้รับความรู้ใหม่หรือเพิ่มเติมจากที่เขาเคยทำมาก่อน ต้องมีการพูดบอกเล่าวิธีการพร้อมกับอธิบายตามขั้นตอนการทำงานที่แบ่งออกเป็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน จะต้องสื่อสารแบบสองทางให้มีการซักถามโต้ตอบจากผู้รับการสอนวิธีปฏิบัติคือเล่าวิธีทำงานนับตั้งแต่การเตรียมเครื่องมือ (ถ้าจำเป็นต้องใช้) การบอกให้รู้จุดอันตรายที่ต้องระมัดระวัง แนะนำการตรวจสอบขั้นต้นหากไม่มีของจริงที่จะใช้ในการสอนจะต้องยกตัวอย่างหรือใช้อุปกรณ์ประกอบคำอธิบายไม่ควรสอนเร็วหรือซ้ำเกินไปแต่ต้องหมั่นตรวจสอบด้วยการซักถามความเข้าใจเป็นระยะๆ ตามขั้นตอนการสอนในการย้ำหรือเน้นจุดสำคัญจะช่วยให้ผู้รับการสอนรู้ว่าทำไมต้องทำเช่นนั้นหากทำด้วยวิธีอื่นจะมีข้อดีข้อเสียอย่างไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความปลอดภัยในการทำงาน

#### 10.5 เทคนิคในการแสดงการทำงานให้ดู

เป็นความจริงที่ไม่ต้องพิสูจน์ว่าพนักงานจะยอมรับการสอนจากผู้ใดก็ตามเมื่อเขามีความศรัทธาเชื่อมั่นว่าผู้นั้นมีความรู้ความสามารถหรือประสบการณ์สูงกว่าเขา แต่ทั้งนี้ไม่สมควรที่ผู้สอนงานจะกล่าวโอ้อวดความสามารถของตนเองการแสดงออกด้วยการทำให้ดูเป็นตัวอย่างที่แคล่วคล่องว่องไวถูกจังหวะจะโคนจะเป็นหลักประกันความเชื่อถือได้ดีกว่าคำพูด ฉะนั้นผู้สอนงานจะต้องทดลองซ้อมทำงานที่จะสอนให้เกิดความเข้าใจเสียก่อน เพื่อว่าในการสอนงานจริงจะไม่ติดขัด และการแสดงการทำงานให้ผู้รับการสอนได้ดูจะต้องทำที่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานในคราวหนึ่ง จนผู้รับการสอนเข้าใจ

#### 10.6 เทคนิคการให้ผู้รับการสอนฝึกปฏิบัติ

ในการสอนงานนั้นถ้าจะให้ผู้รับการสอนมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ผู้รับการสอนได้ลองทำในขณะที่มีการสอน โดยจะหวังให้เพียงแต่รู้จากคำบอกเล่าแนะนำในที่หลังจะไม่เกิดผลทำให้ผู้รับการสอนลองทำจะเป็นโอกาสให้ผู้สอนได้รู้ถึงข้อบกพร่องและคอยแก้ไขแนะนำระหว่างที่ผู้รับการสอนได้ทดลองทำอยู่นั้นผู้สอนก็จะได้ว่าผู้รับการสอนมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใดจุดสำคัญที่จำเป็นจะต้องให้รู้เขาได้เกิดการเรียนรู้หรือไม่ โดยลองให้เขาอธิบายจุดสำคัญๆ ทุกๆ จุดในขณะที่ปฏิบัติเพื่อความแน่ใจว่าเขาเข้าใจถูกต้องดีแล้วหรือยังการที่ผู้รับการสอนได้ลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดความพอใจในการที่ได้เรียนรู้ ทั้งสามารถพิจารณาได้ว่าเขาจะสามารถทำงานนั้นในเวลาปฏิบัติงานจริงได้หรือไม่ เมื่อมีข้อผิดพลาดผู้สอนจะต้องแก้ไขทันที มิฉะนั้นจะกลายเป็นความเคยชินที่ไม่ถูกต้องต่อไป

### 10.7 เทคนิคการทดสอบและติดตามผล

เมื่อพนักงานได้รับการสอนงานในเรื่องใด จำเป็นที่จะต้องมีการทดสอบ เพื่อให้เห็นว่าเขาทำได้และเกิดการเรียนรู้จริง สมควรที่จะให้เขาได้รับโอกาสในการทำงาน นั้นด้วยตนเองตามลำดับขั้นที่ที่ได้รับการสอนงานแล้ว เพราะเป็นเวลาที่เขากำลังมีความ กระตือรือร้นอยากจะแสดงความสามารถของตนเองให้หัวหน้ายอมรับว่าได้ผ่านการสอนงานแล้ว อย่างไรก็ตามควรจะได้นะนำให้รู้ว่าจะมีผู้ให้ความช่วยเหลือเมื่อจำเป็น กล่าวคือ ถ้าเกิดติดขัด จะไปขอคำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากผู้ใด

ในระหว่างการติดตามผลผู้ฝึกสอนควรหมั่นตรวจสอบการทำงานของผู้รับ การฝึกสอนอย่างสม่ำเสมอ และเปิดโอกาสให้ซักถามเพื่อเป็นการแสดงถึงความเอาใจใส่ในตัว ของเขา ถือได้ว่าเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานอันอาจมีผลให้ผู้รับการสอนเกิด ความผูกพันและเลื่อมใสศรัทธาต่อจากนั้นค่อยลดการตรวจสอบงานลงสังเกตดูการทำงานเขา ห่างๆ แต่ติดตามผลโดยใกล้ชิด คอยให้กำลังใจและลองถามความรู้สึกความเข้าใจงานบ้างนานๆ ครั้ง หากเห็นว่าผู้รับการสอนทำงานได้ถูกต้องดีแล้วก็ควรจะแจ้งให้เขาทราบเพื่อให้เขาจะได้เกิด ความเชื่อมั่นหากเห็นสมควรจะต้องสอนงานเพิ่มเติมหรือปรับปรุงวิธีทำงานของเขาก็ก้อย่า ลังเลใจที่จะให้การสอนงานซ้ำอีก ทั้งนี้อย่าสรุปง่าย ๆ ว่าเมื่อสอนงานแล้วจะทำให้เป็นหรือเมื่อ ทำงานไปสักระยะหนึ่งมีประสบการณ์ในการทำงานแล้วความผิดพลาดก็จะหมดไปเองต้องทำให้ แน่ใจว่าผู้รับการสอนทำงานได้ถูกต้องอย่างแท้จริง

### 10.8 เทคนิคการช่วยให้เกิดการเรียนรู้

สิ่งเร้าในการสอนงานอาจเกิดจากสิ่งแวดล้อม โอกาส เหตุการณ์ รวมทั้งสิ่ง ใด ๆ ที่อาจกระตุ้นให้เกิดการสนองตอบ การสอนทั้งโดยการพูดและการแสดง การทำงานให้ดู เป็นขั้นเป็นตอนตามลำดับพร้อมทั้งอธิบายให้เขาเข้าใจเหตุผลด้วยว่าทำไมจึงต้องทำอย่างนั้น อย่างนี้จะช่วยเราได้ดีการให้ผู้รับการสอนงานได้ลงมือปฏิบัติเป็นการส่งเสริมให้มีส่วนร่วม ในกระบวนการเรียนรู้ถ้าจะเกิดความผิดพลาดก็จะได้แก้ไขในระหว่างที่เรียนงานก่อนที่จะลงมือ ทำจริงๆ ต้องพยายามสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้รับการสอนงาน และหากเขาทำได้ถูกต้องครบถ้วน สมบูรณ์ต้องชมเชยเพื่อให้มีกำลังใจและอยากเรียนรู้มากยิ่งขึ้น

### 10.9 เทคนิคการสร้าง ความเชื่อมั่น

การให้ผู้รับการสอนงานใหม่ๆ ได้ทดลองลงมือทำด้วยตนเองเพื่อการ เรียนรู้ ที่ละขั้น และฝึกซ้อมให้เกิดความชำนาญนับเป็นสิ่งสำคัญมากเขาจะเรียนรู้งานได้รวดเร็ว และจำติดไปนานหากได้รับการส่งเสริมให้เกิดความสำเร็จ และทดลองปล่อยบินเดี่ยวให้เกิด ความชำนาญและมีความเชื่อมั่นด้วยการสังเกตการณ์ทำงานของเขาอยู่ห่างๆ ถ้าสังเกตว่าผู้รับ การสอนขาดความมั่นใจจะต้องสร้างความเชื่อมั่นด้วยการอธิบายถึงงานที่เชื่อมโยงกับ ประสบการณ์เดิมของผู้รับการสอน และเมื่อจบบทเรียนต้องสรุปให้เกิดภาพรวมในการ ปฏิบัติงานที่สอนอีกครั้งหนึ่งเพื่อให้ผู้รับการสอนเชื่อมั่นในเรื่องที่ได้เรียนรู้

## แนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมได้รับความนิยมและเป็นที่ยอมรับกันมากขึ้นว่ามีความสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อก้าวถึงการพัฒนาจะต้องคำนึงถึงการมีส่วนร่วมด้วยเสมอ ซึ่งการมีส่วนร่วมนี้จะทำให้บุคคลที่อยู่ในสถานการณ์หรือการดำเนินงานได้รับสวัสดิการที่ดีขึ้น และการเปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงานจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันกับงานหรือองค์การหลายๆ สถานการณ์ การมีส่วนร่วมทำให้เกิดความคิดได้มากกว่า เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกได้ระดมความคิดและร่วมมือปรายกัน เปิดโอกาสให้มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานร่วมกันเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้การต่อต้านลดลงในขณะเดียวกันทำให้เกิดการยอมรับกันมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานดีขึ้นทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจต่องานมากขึ้น

### 1. ความหมายของการมีส่วนร่วม

ได้มีผู้ให้ความหมายแนวคิดของการมีส่วนร่วมไว้หลายมิติ ดังต่อไปนี้

ปารีชาติ วลัยเสถียร, และคนอื่นๆ (2543, ม.ป.ป.) ได้ให้ความหมายของการมีส่วนร่วมของประชาชนในลักษณะเป็นกระบวนการของการพัฒนา ตั้งแต่ต้นจนสิ้นสุดกระบวนการ

ขวัญชัย วงศ์นิติการ (2532, ม.ป.ป.) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมว่า ประกอบด้วย 3 มิติ คือ มิติที่หนึ่ง ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจว่าควรทำอะไร และควรทำอย่างไร มิติที่สอง ได้แก่ การมีส่วนร่วม การเสียสละในการพัฒนาและลงมือปฏิบัติการตามที่ได้ตัดสินใจ มิติที่ 3 ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดจากการดำเนินงานและการประเมินผล

จากความหมายของการมีส่วนร่วมดังกล่าว สรุปได้ว่ามีความหมายในลักษณะเป็นกระบวนการพัฒนา โดยให้บุคคลเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการพัฒนาตั้งแต่เริ่มต้นจนสิ้นสุดโครงการ ได้แก่ การร่วมค้นหาปัญหา การวางแผน การตัดสินใจ การระดมทรัพยากร การบริหารจัดการ การเรียนรู้ร่วมกัน การแบ่งปันผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากโครงการ โดยจะต้องมีความสอดคล้องกับวิถีชีวิต ความเชื่อ ทศนคติ และวัฒนธรรมของชุมชน

### 2. รูปแบบการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

เจเลียว บุรีภักดี, และคนอื่นๆ (2545, หน้า 115) กล่าวถึง รูปแบบการมีส่วนร่วม มีลักษณะดังนี้

2.1 การมีส่วนร่วมแบบชายขอบ (marginal participation) เป็นการมีส่วนร่วมที่เกิดจากความสัมพันธ์เชิงอำนาจไม่เท่าเทียมกันฝ่ายหนึ่งรู้สึกด้อยอำนาจกว่าหรือมีทรัพยากรหรือความรู้ด้อยกว่า

2.2 การมีส่วนร่วมแบบบางส่วน (partial participation) รัฐเป็นผู้กำหนดนโยบาย โดยที่รัฐไม่รู้จักความต้องการของชาวบ้าน ดังนั้น การมีส่วนร่วมก็เพียงแสดงความคิดเห็นในการดำเนินกิจกรรมบางส่วนเท่านั้น

2.3 การมีส่วนร่วมแบบสมบูรณ์ (full participation) เป็นการมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดปัญหาความต้องการ การตัดสินใจในแนวทางการแก้ปัญหา และความเท่าเทียมกันของทุกฝ่าย ซึ่งมีวงจรการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม ดังภาพ 4



ภาพ 4 วงจรการพัฒนาแบบมีส่วนร่วม

ที่มา : (เจลีเยว บุรีภักดี, และคนอื่นๆ, 2545, หน้า 121)

### 3. วิธีการในการมีส่วนร่วม

วิธีการที่บุคคลจะเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมใดๆ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น นโยบายที่กำหนดไว้ งบประมาณที่องค์กรมีอยู่ ค่านิยมของผู้นำในองค์กร รวมทั้งความรู้ความสามารถและความสนใจของบุคลากรในองค์กรด้วย การมีส่วนร่วมของบุคคลมีหลายระดับ ตั้งแต่การเป็นสมาชิกทั่วไป เป็นสมาชิกผู้เข้าร่วมประชุม เป็นกรรมการ หรือเป็นประธานกรรมการ ดังนั้นจึงอาจแบ่งวิธีการที่บุคคลจะมีส่วนร่วมได้ 3 แบบ คือ เป็นผู้กระทำการ หมายถึง ผู้ที่มีส่วนร่วมอย่างแข็งขันในกิจกรรม เป็นผู้รับผลการกระทำ หมายถึงผู้ที่ได้รับผลจากกิจกรรมโดยตรง และเป็นบุคคลทั่วไป หมายถึงบุคคลที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงแต่มีความสำคัญ ต่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรม (อศิน รพีพัฒน์, 2527, ม.ป.ป.)

#### 3.1 การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

การตัดสินใจเป็นศูนย์กลางของการเกิดความคิดที่หลากหลาย มีการกำหนดทางเลือก การประเมินทางเลือก และการตัดสินใจเลือกทางเลือกเปรียบได้กับการวางแผน เพื่อนำทางที่เลือกมาสู่การปฏิบัติ สามารถแบ่งการตัดสินใจนี้ออกเป็น 3 ขั้นตอน คือ

3.1.1 การตัดสินใจช่วงเริ่มต้น (initial decisions) โดยเริ่มจากการค้นหาความต้องการ และวิธีการที่จะเข้าไปมีส่วนร่วม หรือวินิจฉัยโครงการที่สำคัญ เช่น การตัดสินใจว่าควรจะเริ่มโครงการหรือไม่ เริ่มที่ใด จะได้รับเงินและแรงงานจากแหล่งใด วิธีที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมและสนับสนุนทำอะไร การมีส่วนร่วมในช่วงนี้เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดในกรที่จะเลือกรับเอาโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อกลุ่มคนและมีความเป็นรูปธรรมมาใช้ โดยผ่านกระบวนการตัดสินใจ การเข้าไปมีส่วนร่วมยิ่งเร็วเท่าใดก็จะได้ข้อมูลทางเลือกที่มากขึ้น มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จได้มาก และสามารถป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นได้

3.1.2 การตัดสินใจในช่วงดำเนินการ (ongoing decisions) คนในท้องถิ่นที่ไม่ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วงเริ่มต้น อาจจะถูกชักจูงให้เข้าร่วมหลังจากที่นำโครงการเข้ามาแล้ว การมีส่วนร่วมในขั้นนี้อาจจะมีผลต่อความสำเร็จของโครงการมากกว่าการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจช่วงเริ่มต้น ซึ่งโครงการจะต้องค้นหาความต้องการของบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วมในภายหลังนี้ จัดลำดับความสำคัญของโครงการและวิธีดำเนินโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วม

3.1.3 การตัดสินใจในช่วงปฏิบัติการ (operational decisions) เป็นความเกี่ยวข้องในองค์การเมื่อโครงการเข้ามาหรือมีการเชื่อมโยงโครงการเข้ามาสู่คนในท้องถิ่น จะมีการรวมขององค์การต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์สำหรับทำกิจกรรมในโครงการ กำหนดกรอบที่จะให้สมาชิกยึดถือ มีการประชุมคัดเลือกผู้นำที่จะเข้าไปมีอิทธิพลในองค์การ ซึ่งระหว่างกลุ่มที่สมาชิกมีส่วนร่วมและกลุ่มทั่วไปจะมีความแตกต่างกันตามตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างระหว่างกลุ่มที่สมาชิกมีส่วนร่วมกับกลุ่มทั่วไป

กลุ่มที่สมาชิกมีส่วนร่วม	กลุ่มทั่วไป
ทุกคนมีส่วนร่วมไม่ใช่เพียงแค่พูด	คนคิดเร็วและพูดเก่งได้โอกาสมากกว่า
คนในกลุ่มให้เวลาคนอื่นคิดและหาทางออก	สมาชิกมักขัดคอตนเอง
ผู้ที่มีความเห็นขัดแย้งก็มีส่วนร่วมได้	ความคิดเห็นที่แตกต่างจะถูกมองว่ามีความ
สมาชิกช่วยกันและกันด้วยการตั้งคำถามว่า	ขัดแย้งที่ต้องกำจัดทิ้งหรือแก้ไข
“เรื่องนี้ใช้ที่คุณว่ามี?”	คำถามมักกลายเป็นการทำทนายราวกับว่าคนที่ถูกถามทำอะไรผิด
สมาชิกทุกคนตั้งใจฟังผู้พูดสมาชิกรับฟัง	ถ้าผู้พูดไม่พยายามดึงความสนใจผู้ฟัง คน
ความคิดเห็นของคนอื่น เพราะรู้ว่าความ	อื่นจะนั่งใจลอย นั่งขีดเขียนอะไรเล่นหรือ
คิดเห็นของตนเองก็จะมีคนฟังเช่นกัน	คอยดูนาฬิกา
สมาชิกพูดข้อโต้แย้งโดยรู้ว่าตนเองมีจุดยืน	สมาชิกไม่อยากฟังคนอื่นเพราะกำลังเตรียม
อยู่ที่ใด	ว่าตัวเองจะพูดอะไรบ้าง
สมาชิกสามารถพูดถึงแนวคิดของกันและ	สมาชิกบางคนนั่งเงียบ โต้แย้งไม่รู้ว่าตนเอง
กันแทนกันได้อย่างถูกต้อง แม้ว่าจะไม่เห็น	มีจุดยืนที่ใด
ด้วยก็ตาม	ยากที่สมาชิกจะพูดถึงแนวความคิดและ
สมาชิกไม่พูดลับหลังผู้อื่น	อธิบายเหตุผลแทนกันให้กับผู้ที่มีความคิด
แม้จะอยู่ต่อหน้าฝ่ายตรงข้าม สมาชิกก็กล้า	ตรงข้ามกับความคิดตนเอง
ที่จะยืนยันความเชื่อของตน	ในที่ประชุมสมาชิกรู้สึกที่ไม่ได้รับอนุญาตให้
เมื่อมีข้อตกลงร่วมงาน ก็จะสรุปว่าการ	พูดตรงไปตรงมา จึงพูดลับหลังคนอื่นนอก
ตัดสินใจนั้นสะท้อนมาจากแนวคิดของ	ห้องประชุม
หลายคน	สมาชิกที่ขัดแย้งกัน สมาชิกที่เป็นฝ่ายข้าง
	น้อยจะไม่กล้าพูดออกมา
	เมื่อมีข้อตกลงร่วมกันจะสรุปว่าสมาชิกทุก
	คนคิดเหมือนกันหมด

ที่มา : (ประพีร์ เกิดเพิ่มพูน, 2544, หน้า 3 - 4)

### 3.2 การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ

คนในท้องถิ่นสามารถมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ 3 วิธี คือ

3.2.1 การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนทรัพยากร (resource contribution) ซึ่งสามารถดำเนินการได้หลากหลายรูปแบบ ได้แก่ การสละแรงงาน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการให้ข้อมูลข่าวสาร ทั้งหมดนี้เป็นแหล่งทรัพยากรหลักที่สำคัญซึ่งมีอยู่ในท้องถิ่น นำมาใช้เพื่อพัฒนาโครงการ การส่งเสริมโดยใช้แรงงานในท้องถิ่นเป็นสิ่งที่ดี การบริจาคเงินและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ และอื่นๆ แสดงให้เห็นทิศทางที่ชัดเจนของการมีส่วนร่วม สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมนี้ คือ การรู้ว่าใครเป็นผู้สนับสนุน และทำอย่างไร โดยวิธีการสมัครใจ การได้รับคำตอบแทนหรือโดยการบีบบังคับ การสนับสนุนเรื่องทรัพยากรบ่อยครั้งที่พบว่ามีความไม่เท่าเทียมกัน และเป็นการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว

3.2.2 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการประสานงาน (project administration and coordination) คนในท้องถิ่นสามารถรวมตัวกันในการปฏิบัติงานโดยการเป็นลูกจ้างหรือสมาชิกทีมที่ปรึกษาหรือเป็นผู้บริหารโครงการเป็นสมาชิกอาสาซึ่งทำหน้าที่ประสานงานกิจกรรมของโครงการ โดยมีการฝึกอบรมให้รู้เทคนิคการปฏิบัติงานในโครงการสำหรับผู้เข้ามาบริหารหรือประสานงานวิธีการนี้นอกจากจะเพิ่มความไว้วางใจให้กับคนในท้องถิ่นแล้วยังช่วยทำให้เกิดความตระหนักถึงปัญหาของตนเองอีกทั้งยังทำให้เกิดการสื่อสารข้อมูลภายในรวมถึงคำแนะนำซึ่งเป็นปัญหาของคนในท้องถิ่น ตลอดจนผลกระทบที่ได้รับเมื่อโครงการเข้ามา

3.2.3 การมีส่วนร่วมในการขอความร่วมมือ (enlistment) การขอความร่วมมือไม่จำเป็นต้องมีผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้อง แต่มักพิจารณาผลเสียที่ตามมาหลังจากที่นำโครงการเข้ามาและผลที่เกิดกับคนในท้องถิ่นที่เข้าร่วมโครงการ

### 3.3 การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์

การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมานานและมีผลในทางเศรษฐกิจ ซึ่งไม่ควรมองข้าม การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์แบ่งได้ 3 ชนิด คือ

3.3.1 ผลประโยชน์ด้านวัตถุ (material benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของบุคคลทำให้เพิ่มการบริโภคเพิ่มรายได้และมีทรัพย์สินมากขึ้น ซึ่งควรวิเคราะห์ให้ได้ว่าใครคือผู้มีส่วนร่วมและดำเนินการให้เกิดขึ้น

3.3.2 ผลประโยชน์ด้านสังคม (social benefits) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานด้านสาธารณะ ได้แก่ ได้รับบริจาคหรือความพึงพอใจจากสาธารณูปโภค ทำให้คุณภาพชีวิตดีขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดการมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ทั้งในเรื่องปริมาณ การแบ่งผลประโยชน์ คุณภาพของการบริการและความพึงพอใจ

3.3.3 ผลประโยชน์ด้านบุคคล (personal benefits) ผลประโยชน์สำคัญที่ได้จากโครงการมี 3 ชนิด คือ ความรู้สึกในคุณค่าในตนเอง (self-esteem) พลังอำนาจทางการเมือง (political power) และความรู้สึกว่าตนมีประสิทธิภาพ (sense of efficacy)

การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ควรศึกษาผลเสียที่จะเกิดขึ้นตามมาภายหลังด้วย ถ้าหากอัตราส่วนมีส่วนร่วมในผลประโยชน์มีความแตกต่างกัน ซึ่งจะเป็นข้อมูลที่สำคัญในการวางนโยบายหลักที่เกี่ยวข้องว่าจะให้ใครมีส่วนร่วม หากผลที่ออกมาไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ เพื่อที่จะได้แก้ไขและหาแนวทางที่มีความเป็นไปได้ในการวางแผนโครงการใหม่

### 3.4 การมีส่วนร่วมในการประเมินผล

มีรายงานของการมีส่วนร่วมในการประเมินผลไว้น้อยเหตุที่เป็นเช่นนั้น เนื่องจากการประเมินผลเป็นสิ่งที่เข้าใจยากกว่าควรประเมินผลอย่างไรจึงจะเหมาะสมที่สุด ควรวิเคราะห์หรือวัดผลหลังจากที่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การปฏิบัติและผลประโยชน์มาแล้วหรือไม่ การมีส่วนร่วมในการประเมินผลทำได้ 2 รูปแบบ คือการมีส่วนร่วมทางตรง (direct participation) และการมีส่วนร่วมทางอ้อม (indirect participation) ในการประเมินว่าใครบ้างที่มีส่วนร่วมและก่อให้เกิดความต่อเนื่องได้อย่างไร มีข้อเสนอแนะที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ อันจะก่อให้เกิดความสำเร็จอย่างไรมีการให้คำปรึกษาอย่างไรเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ โดยส่วนใหญ่แล้วเจ้าหน้าที่ของรัฐจะเป็นผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบงบประมาณประจำปี ในการประเมินผลนั้นมีบ่อยครั้งที่มีการใช้สื่อ เช่น การส่งจดหมายถึงบรรณาธิการ เพื่อแสดงความคิดเห็นว่าพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจการให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง ซึ่งวิธีนี้มีผู้นิยมใช้ และได้รับความสนใจมากขึ้นเนื่องจากเป็นรูปแบบของการมีส่วนร่วมในการประเมินผลที่ดีกว่าการไม่มีส่วนร่วม

สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมเป็นวิธีการที่บุคคลเข้าไปร่วมอยู่ในสถานการณ์กลุ่ม และมีส่วนในการกำหนดสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การมีส่วนร่วมที่มีมาแตกต่างกัน โดยอาจเกิดจากความต้องการของบุคคลเองหรือเกิดจากการชักนำให้มีส่วนร่วม ซึ่งบุคคลอาจมีส่วนร่วมได้ในหลายลักษณะขึ้นอยู่กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องมีความครอบคลุมองค์ประกอบการมีส่วนร่วม 4 ด้าน คือ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ และการมีส่วนร่วมในการประเมินผล

## 4. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (participatory learning) เป็นกระบวนการทัศนในการพัฒนาที่พยายามส่งเสริมให้คนเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเกิดพลังอย่างสร้างสรรค์ ทั้งทางความคิดและการทำงาน เพื่อให้เกิดแนวทางใหม่ในการพัฒนาของทุกฝ่าย โดยเฉพาะบทบาทภาครัฐที่จะไม่เป็นผู้สั่งการอีกต่อไป แต่จะต้องทำบทบาทเป็นผู้จัดกระบวนการเรียนรู้ให้กับคนในชุมชนได้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเองและเกิดการเรียนรู้จากการพูดคุยแลกเปลี่ยนกับผู้อื่น โดยมีหลักการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งประกอบด้วยหลักการเรียนรู้พื้นฐาน คือ การเรียนรู้เชิงประสบการณ์ (experiential learning) เป็นการเรียนรู้ที่มุ่งเน้นให้ผู้เรียนสร้างความรู้จากประสบการณ์เดิมและกระบวนการกลุ่ม (group process) เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่จะทำให้คนได้มีส่วนร่วมสูงสุด (maximum participation) และบรรลุงานสูงสุด (maximum performance)

## 5. ประโยชน์ของการที่มีส่วนร่วมในการพัฒนา

การมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาย่อมก่อให้เกิดการพึ่งพาตนเองได้ในที่สุด เนื่องจากเกิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหา และสร้างความเจริญให้กับชุมชนหรือหมู่บ้านของตน ผ่านกิจกรรมกระบวนการทำงานตามโครงการ เป็นการสะท้อนถึงความจริงใจของรัฐที่มีต่อการสนับสนุนให้ประชาชนมีเสรีภาพในการตัดสินใจและกำหนดชะตากรรมของท้องถิ่นของตน เป็นช่องทางสะท้อนปัญหาความต้องการที่แท้จริงของท้องถิ่นได้ถูกต้องตรงประเด็นเป็นการสร้างฉันทามติร่วมกัน ซึ่งจะก่อให้เกิดความชอบธรรมในการตัดสินใจ เนื่องจากการสร้างข้อตกลงที่เกิดจากการยอมรับร่วมกันภายในกลุ่ม เป็นการพัฒนาศักยภาพของบุคคล เพราะในกระบวนการมีส่วนร่วมจะต้องมีการแลกเปลี่ยนความรู้และข้อคิดเห็นระหว่างกัน ดังนั้น การมีส่วนร่วมของประชาชนจึงเป็นเสมือนเวทีในการเรียนรู้ที่มีประโยชน์อย่างมากเป็นการสนับสนุนการพัฒนาความรักท้องถิ่นและความรับผิดชอบต่อสังคมให้เกิดขึ้นในพฤติกรรมของประชาชนในท้องถิ่น และประชาชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของผลงานอันเนื่องมาจากโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นในหมู่บ้าน และจะช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการดูแลรักษา

## 6. ปัจจัยที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม

บุคลากรในองค์กรอาจมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ภายในองค์กรได้ ทั้งการมีส่วนร่วมโดยตรง มีการกระทำกิจกรรมต่างๆ ด้วยตนเอง หรือการมีส่วนร่วมทางอ้อมโดยผ่านตัวแทนที่เข้าไปทำงานแทนตน การมีส่วนร่วมมีประสิทธิภาพต่อการทำงานเป็นทีมแต่ก็มีข้อจำกัดในตัวเอง คือ ในทางปฏิบัติทำได้ยาก และอาจล้มเหลวได้ง่ายหากนำมาใช้ไม่เหมาะสม ดังนั้น หากต้องการให้เกิดการมีส่วนร่วมในระดับสูงควรคำนึงถึงปัจจัยดังนี้ การสร้างเสริมบรรยากาศของความไว้วางใจระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศการทำงานที่มีความโปร่งใส เปิดเผย และให้ข้อมูลแก่บุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ ผู้บริหารควรเข้าหาบุคลากรโดยตรง มีความจริงใจต่อกันควรยึดเกณฑ์โดยใช้เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรมาตัดสินใจ มากกว่าการใช้เกณฑ์ของแต่ละบุคคล บุคลากรจะมีส่วนร่วมเมื่อเขารู้สึกว่าการตัดสินใจนั้นไม่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของตนเอง ผู้บริหารควรช่วยเหลือ เข้าใจ และตระหนักถึงข้อจำกัดของบุคลากรแต่ละคนควรมีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากร ควรมีการฝึกฝนอบรมบุคลากรมีการปรับระบบงานให้เหมาะสมกับบุคลากรมากกว่าที่จะบีบบังคับให้บุคลากรปรับตัวให้เหมาะสมกับงาน และผู้บริหารควรกระจายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรมีการตัดสินใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้

## การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research : PAR)

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการวิจัยที่อาศัยความร่วมมือกันระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้ร่วมกันคิด เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงและร่วมกัน

หาแนวทางและวิธีการในการแก้ไข ซึ่งสิทธิบัตร ประพจน์นิตสาร (2545, หน้า 20-36) ได้กล่าวถึง การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ไว้ดังนี้

### 1. องค์ความรู้เกี่ยวกับการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นความพยายามของนักวิชาการและนักพัฒนา ในการสังเคราะห์ปัญหาและศักยภาพของงานวิจัยส่วนหนึ่งกับงานพัฒนาอีกส่วนหนึ่ง และพยายามเชื่อมโยงสาระสำคัญของการพัฒนาและการวิจัยออกมาเป็นการวิจัยแบบมีส่วนร่วม หรือการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R & D) การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (PAR) จึงเป็นการวิจัยและพัฒนาในรูปแบบหนึ่งที่ทำกับชุมชน และมีการเชื่อมโยงส่วนที่เป็นการวิจัย (research) กับส่วนที่เป็นการพัฒนาหรือแก้ปัญหา (development) เข้าด้วยกัน

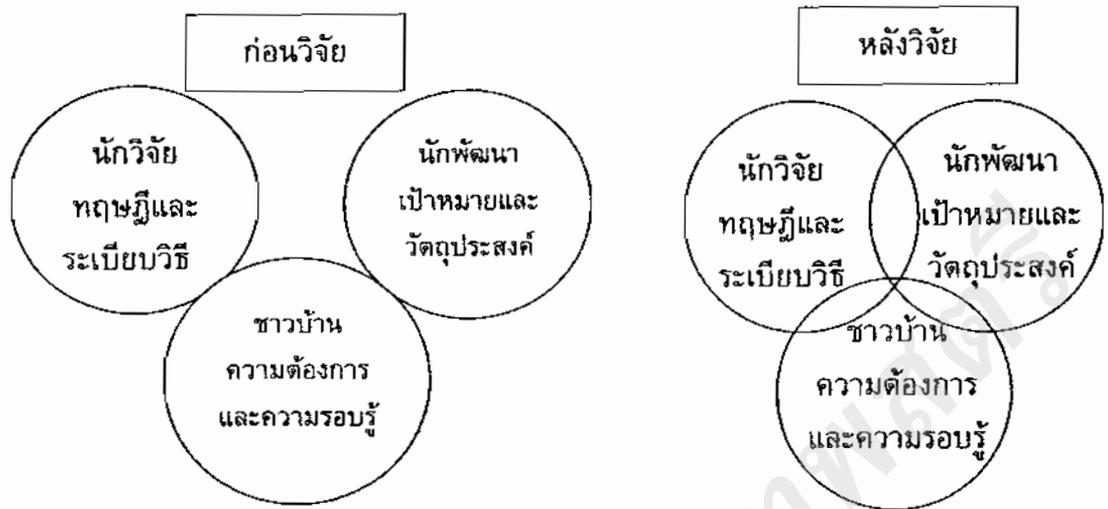
### 2. แนวคิดการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คือ กระบวนการที่ผู้คนจำนวนหนึ่งในองค์กรหรือชุมชนเข้ามาร่วมศึกษาปัญหา โดยกระทำร่วมกับนักวิจัยผ่านกระบวนการวิจัยตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเสร็จสิ้นการเสนอผลและการอภิปรายผลการวิจัยเป็นการเริ่มต้นของคนที่อยู่กับปัญหา (problems people) ค้นหาปัญหาที่ตนเองมีอยู่ร่วมกับนักวิชาการจึงเป็นกระบวนการที่คนในองค์กรหรือชุมชนมิใช่ผู้ถูกกระทำ แต่เป็นผู้กระทำที่มีส่วนร่วมอย่างกระตือรือร้นและมีอำนาจร่วมกันในการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นแนวทางวิจัยที่ต่างไปจากการวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์ธรรมชาติหรือทางสังคมศาสตร์ เพราะเน้นการยอมรับหรือการเห็นพ้องจากฝ่ายชาวบ้าน ในการวิจัยชนิดนี้สิ่งที่นักวิจัยต้องคำนึงถึงคือ การประเมินความสัมพันธ์ระหว่างผู้วิจัยกับชาวบ้านอยู่ตลอดเวลาและการทบทวนวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็นครั้งคราว เพื่อให้สอดคล้องกับความคิดเห็นของชาวบ้านอันจะนำไปสู่การมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และเกิดการเปลี่ยนแปลงของชุมชน

### 3. ปรัชญาของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเชื่อในปรัชญาว่าชาวบ้านเป็นผู้ที่อยู่กับข้อมูลอยู่กับความจริง เป็นผู้ที่ดีเท่ากับนักวิจัยหรืออาจจะรู้มากกว่านักวิจัยการเลือกปฏิบัติใดๆ ก็ตามที่จะนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพชีวิตจึงต้องเริ่มจากชาวบ้านด้วย ไม่ใช่จากสมมุติฐานของผู้วิจัยหรือนักพัฒนาแต่ฝ่ายเดียว และผู้ที่เกี่ยวข้องฝ่ายต่างๆ ทั้งชาวบ้าน นักวิจัย และนักพัฒนาควรมีบทบาทในการร่วมกำหนดปัญหาและเลือกแนวทางในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบทบาทของทั้งสามฝ่ายต่างก็มีความเท่าเทียมกัน การวิจัยลักษณะนี้จึงเป็นการเรียนรู้ผสมผสานระหว่างความรู้เชิงทฤษฎีและระเบียบวิธีวิจัย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของนักพัฒนารวมทั้งความต้องการกับความรอบรู้ของชาวบ้าน ดังภาพประกอบ



ภาพ 5 เปรียบเทียบโลกทัศน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัย  
ที่มา : (สิทธิธัญ ประพุทธนิตสาร, 2545, หน้า 23)

จากภาพวงกลมแต่ละวงที่แสดงโลกทัศน์หรือวิมมองปัญหาของคนแต่ละกลุ่มที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการวิจัยโลกทัศน์ของแต่ละฝ่ายต่างกันไปตามกรอบแนวคิดที่ตนยึดถือ หลังจากเข้าสู่กระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม คนทั้งสามกลุ่มจะมี "โลกทัศน์ร่วม" และความเข้าใจร่วมกันในการพัฒนา ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญในการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจที่ได้จากการวิจัยและการพัฒนาไปพร้อมๆ กัน ในลักษณะการศึกษาชุมชนเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหา คือ ค่อยๆ ศึกษาแล้วทำกิจกรรมไปกลุ่มประชากรผู้ถูกวิจัยเปลี่ยนบทบาทไปเป็นผู้ร่วมในการกระทำวิจัย โดยการมีส่วนร่วมตลอดกระบวนการ นับตั้งแต่การเริ่มตัดสินใจว่าควรจะศึกษาวิจัยในชุมชนนั้นหรือไม่ การประมวลเหตุการณ์ หลักสูตรและข้อมูลเพื่อกำหนดปัญหาการวิจัย การเลือกกระบวนประเด็นปัญหา การสร้างเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และเสนอสิ่งที่ค้นพบ ซึ่งปรัชญา แนวคิดของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมสรุปได้ดังนี้

3.1 การมีส่วนร่วมเป็นสิทธิ (right) เป็นเอกสิทธิ (privilege) เป็นการทำงานเป็นกลุ่ม เป็นกระบวนการบริหารการพัฒนาชนบท และเป็นเครื่องมือชี้วัดการพัฒนาชนบท

3.2 การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการที่มีชีวิต (dynamic and organic process) เริ่มต้นจากสภาพจริงในปัจจุบันมุ่งไปถึงจุดที่ควรจะเป็นไปได้ในอนาคตจะมีลักษณะที่มีความยืดหยุ่นและปรับเปลี่ยนได้ไม่สามารถกำหนดเวลาและกิจกรรมล่วงหน้าได้เชื่อว่าผู้ด้อยโอกาสมีความสามารถที่จะร่วมทำงานได้จะต้องเริ่มจากคนที่รู้สึกต่อปัญหาหรือความต้องการของตนไปสู่การคิดการกระทำ ซึ่งยังผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งในตัวเองและชุมชนทั้งในด้านสติปัญญาจิตใจและมีติด้านกายภาพสิ่งแวดล้อมอื่นๆ

3.3 กระบวนการของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมที่ประกอบไปด้วยการแสวงหาความรู้และการกระทำจะดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและไม่สิ้นสุดราบเท่าที่ผู้ด้อยโอกาสยังสามารถรวมกลุ่มกันได้และคำนึงถึงภูมิปัญญาชาวบ้านที่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่าภูมิปัญญาของนักวิชาการ

3.4 การวิจัยแบบมีส่วนร่วม เกิดจากการปรับยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น จากการสั่งการจากหน่วยเหนือมาเป็นชุมชนหรือชาวบ้านผู้ได้รับการพัฒนาเป็นศูนย์กลางการดำเนินการ ด้วยความเชื่อในความสามารถของมนุษย์ที่จะแก้ไขปัญหาด้วยตัวเองได้ ถ้าเขารู้และเข้าใจเป้าหมายการพัฒนาตนเองและชุมชน การวิจัยลักษณะนี้เป็นการจุดพลังให้ชุมชนรับรู้การเรียนรู้ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ของชุมชน เป็นการเรียนรู้ของชุมชนอันเกิดจากการทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืน นอกจากนี้ยังเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างผู้วิจัยกับสมาชิกในชุมชนทำการศึกษาชุมชนเน้นการวิเคราะห์ชุมชน เพื่อค้นหาศักยภาพ ปัญหา แนวทางแก้ไขปัญหาด้วยการวางแผน ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ประเมินงานเป็นระยะเพื่อปรับเปลี่ยนแผนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้

3.5 เป้าหมายสุดท้ายของการวิจัย คือ การเปลี่ยนแปลงสังคมอย่างถอนรากถอนโคน เพื่อพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนให้ดีขึ้น เพราะฉะนั้น จึงต้องให้ประชาชนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขันและเต็มที่ตลอดกระบวนการของการวิจัย ตั้งแต่การทำความเข้าใจและนิยามปัญหาของการวิจัย การเลือกวิธีการแก้ปัญหา การวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ การทำกิจกรรมที่จะตามมาจากผลการวิจัย และยังคงให้กลุ่มคนไร้อำนาจต่อรอง (powerless group) เข้ามามีส่วนร่วมในการวิจัยด้วย ทั้งนี้เพื่อจะก่อให้เกิดจิตสำนึกในหมู่ประชาชน เกิดความหวงแหนทรัพยากรต่างๆ ของตนและมุ่งไปสู่การพึ่งตนเอง นักวิจัยภายนอกเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก และเป็นผู้ร่วมเรียนรู้ตลอดกระบวนการวิจัยเท่านั้น

#### 4. วัตถุประสงค์ของการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นการส่งเสริมให้คนในชุมชนได้เรียนรู้ได้พัฒนาตนเองในการนำไปสู่การพัฒนาชุมชนและสังคมทุกด้าน ซึ่งสามารถจำแนกวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

4.1 เพื่อปลุกจิตสำนึกให้คนในชุมชนได้ตระหนักในปัญหาของตนเอง และเกิดความตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตน มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาของตนเองและชุมชน

4.2 เพื่อดำเนินการวิจัยโดยเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์อย่างเป็นวิทยาศาสตร์เพื่อช่วยในการตัดสินใจกำหนดปัญหาและแนวทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งดำเนินการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยอาจร่วมกับองค์กรและหน่วยงานต่างๆ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในเรื่องนั้นๆ

4.3 เพื่อร่วมกับชุมชนในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

4.4 เพื่อส่งเสริมการรวมกลุ่ม และการทำงานร่วมกันในการแก้ปัญหาและการพัฒนาชุมชน อีกทั้งผลักดันให้กิจกรรมทั้งหมดดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

## 5. วิธีการวิจัย

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

5.1 เน้นการศึกษาชุมชน เป็นการให้ความสำคัญกับข้อมูลและความคิดของชาวบ้านการเก็บข้อมูลเป็นการสนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และความคิดเห็นร่วมกัน เพื่อศึกษาถึงสภาพปัญหาในชุมชนหรือความต้องการของชุมชน ซึ่งเป็นการช่วยกันวิเคราะห์สภาพปัจจุบันในชุมชน นอกจากนี้ต้องคำนึงถึงทรัพยากรในชุมชนที่เอื้อต่อการแก้ปัญหาและการพัฒนา

5.2 เน้นการหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยประชาชนมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา ศึกษาทรัพยากรท้องถิ่นที่จะนำไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหา

5.3 เน้นให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการคัดเลือกโครงการ เพื่อนำไปสู่การนำไปปฏิบัติ ซึ่งอาจจะต้องคำนึงเชิงเศรษฐศาสตร์ในแง่ของความคุ้มค่าความเหมาะสมกับเงื่อนไขทางวัฒนธรรมความเชื่อและอื่นๆ ร่วมด้วย

5.4 เน้นให้ชาวบ้านมีส่วนร่วมในการดำเนินงานแก้ไขปัญหาทุกขั้นตอน และสามารถดำเนินการได้เองหลังจากสิ้นสุดการวิจัยหรือเมื่อนักวิจัยออกจากพื้นที่แล้ว

## 6. ระเบียบวิธีวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เป็นระเบียบวิธีที่ไม่ยึดติดรูปแบบอันเป็นมาตรฐานใดๆ การรวบรวมข้อมูลทำได้ในหลายๆ รูปแบบ ซึ่งโดยมากจะใช้วิธีเดียวกับกับการวิจัยเชิงคุณภาพ แต่การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วมมีขั้นตอนมากกว่างานวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งมีการปฏิบัติการและกิจกรรมที่เพิ่มเข้ามา ตลอดจนการติดตามประเมินสถานการณ์ และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดความเหมาะสม การรวบรวมข้อมูลตั้งแต่การเข้าสนาม การสร้างความสัมพันธ์ การสังเกต การสัมภาษณ์ และการวิเคราะห์เน้นการมีส่วนร่วมของฝ่ายประชาชนวิธีการทำได้หลายวิธี เช่น การตะล่อม (probe) การประชุมกลุ่ม การใช้วิดีโอ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ การสำรวจ การให้คำปรึกษา การทำแผนที่ของชุมชน การสัมภาษณ์แบบเจาะลึก การสนทนากลุ่ม การอภิปราย ส่วนการที่จะได้ข้อมูลที่ต้องการโดยใช้วิธีการใดนั้น ต้องมีความกลมกลืนและขึ้นอยู่กับการตกลงร่วมกันระหว่างนักวิจัยกับประชาชนในชุมชน

## 7. บทบาทของนักวิจัยในการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม

การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม นักวิจัยต้องมีบทบาท ดังนี้

7.1 ต้องตระหนักในข้อจำกัดของตนเองมีความรู้สึกที่ไม่รู้ นอกจากนี้ยังต้องตระหนักในระบบคุณค่าของตนเองเมื่อต้องสัมพันธ์กับค่านิยมของประชาชนในท้องถิ่นที่แตกต่างกันไปจากตนเอง

7.2 ยอมรับการไม่รู้และพยายามเรียนรู้จากคนในชุมชน โดยผ่านมิตรภาพความเข้าใจซึ่งกันและกัน

7.3 หลังจากที่ได้ข้อมูลพอสมควรหรือเข้าใจปัญหาของท้องถิ่น ต้องร่วมกัน กับชาวบ้านหาทางออกหรือการแก้ไขปัญหา ซึ่งขั้นตอนนี้เป็นงานหนักและมักเกี่ยวพันกับความขัดแย้งอันเกิดจากโครงสร้างอำนาจท้องถิ่นแต่การก้าวเดินอย่างมีจังหวะ ปลูก กระตุ้นให้ชาวบ้านตระหนักและเปิดใจกว้างออกจะช่วยให้ชาวบ้านได้เรียนรู้และเห็นทางออกที่ไม่จำเป็นต้องมีการปะทะหรือนำไปสู่ความขัดแย้งเสมอไป นอกจากนั้นการแก้ไขปัญหา โดยชาวบ้านมีส่วนร่วมเป็นระบบการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาไปด้วย

7.4 คนนอกที่เข้าไปเรียนรู้ในชุมชนหรือชนบท ต้องเตรียมเรียนรู้เกี่ยวกับสถานการณ์ความขัดแย้งของชนชั้นผู้นำในชุมชน ความสัมพันธ์ระหว่างพวกเขากับอำนาจภายนอก อิทธิพลของเขาต่อนโยบายและการปฏิบัติในการพัฒนา

เพราะฉะนั้น การวิจัยและพัฒนาแบบมีส่วนร่วมเป็นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกัน ผลของกระบวนการเรียนรู้จะทำให้ทุกฝ่ายที่เป็นหุ้นส่วนได้รับ (take) และได้ให้ (give)

จะเห็นได้ว่าการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) เป็นกลไกสำคัญในกระบวนการพัฒนา เนื่องจากเป็นการวิจัยที่สร้างองค์ความรู้ที่สามารถพัฒนาไปสู่การปฏิบัติได้ขณะเดียวกันก็ยังสามารถเป็นแนวคิดในการสร้างกระบวนการพัฒนาเพื่อที่จะจัดการปัญหาในอนาคตได้อีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสภาพสังคมในปัจจุบันที่ต้องการองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ