

บทที่ ๒

ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนานุเคราะห์หรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วจะส่งผลทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนานุเคราะห์ต้องมีการศึกษาความต้องการของครู และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เป็นครูที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้มีการประสานงานกันระหว่างครูด้วยกันซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

- ๒.๑ . แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์
- ๒.๒ . ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์
- ๒.๓ . ความสำคัญของการพัฒนานุเคราะห์
- ๒.๔ . การฝึกอบรม
- ๒.๕ . การศึกษาดูงาน
- ๒.๖ . การศึกษาต่อ
- ๒.๗ . ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ
- ๒.๘ . ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนานุเคราะห์
- ๒.๙ . งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๑๐. กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์

คำว่า การพัฒนานุเคราะห์มีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการพัฒนานุเคราะห์ในลักษณะที่แตกต่างกันแต่การพัฒนานุเคราะห์ เป็นการเสริมเพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กรซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ได้มีนักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนานุเคราะห์ไว้ดังต่อไปนี้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ^๐ได้ให้ความหมายว่า

๑. คนทุกคนมีความต้องการและความต้องการนี้จะมียู่ตลอดเวลาและไม่สิ้นสุด
๒. ความต้องการของคนสามารถนำมาเรียบเรียงลำดับ ตามความสำคัญได้จากความต้องการจากระดับต่ำสุด ไปยังความต้องการระดับสูงขึ้นไปตามระดับความสำคัญคือ:
 - ๑) ความต้องการทางด้านร่างกาย
 - ๒) ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย
 - ๓) ความต้องการทางด้านสังคม
 - ๔) ความต้องการด้านที่มีฐานะเด่นหรือมีเกียรติยศชื่อเสียงและการยอมรับนับถือ
 - ๕) ความต้องการที่ได้รับความสำเร็จหรือความสมหวังสูงสุดในชีวิต ตามปรารถนา
๓. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช้สิ่งจูงพฤติกรรมของคนต่อไปอีก คนจะถูกจูงใจด้วยความต้องการที่อยู่สูงขึ้นไปที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง
๔. ความต้องการของคนจะซับซ้อนกัน ความต้องการ อย่างหนึ่งอาจจะยังไม่ทันหมดไป ความต้องการอย่างอื่นก็เกิดขึ้นมาแทน

สร้อยตระกูล อรรถมานะ^๐พบว่าปัจจุบันการจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดความพอใจได้แก่ ความสำเร็จ ความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญ ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจคือ นโยบายและการบริหารการควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสภาพการทำงานเงินเดือนชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และความมั่นคง

สุดา สุวรรณภิรมย์^๐การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทำงานพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคคลและพัฒนาสุขภาพกาย จิตใจ และมีทัศนคติในการทำงานพัฒนาให้องค์กร รวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจากกรเป็นสมาชิกองค์กรด้วยอุบัติเหตุ ทูพพลภาพให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

^๐สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

^๐อ้างแล้ว.

^๐สุดา สุวรรณภิรมย์, “เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล”, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๖.

เมธี ปลัณณานนท์ ^๐ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้น ได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามอุดมมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดุลพันธ์ ^๐กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจเพื่อมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปเช่น การฝึกอบรม การพัฒนาจัดการ(Management Development) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)

ภิญโญ สาร ^๐ได้ให้ทัศนะว่าบุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์กร แม้จะมีความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยี ต่างๆได้เปลี่ยนแปลงไปการศึกษาต่อก็เป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่หน่วยงานจึงส่งเริ่มบุคลากรไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่างๆภายในต่างประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

ลอคลิน (Locklin) ^๐ได้ศึกษาความพึงพอใจในมหาวิทยาลัย ๔ แห่งโดยศึกษานโยบายกฎระเบียบ การบริหารสถาบัน การแบ่งหน้าที่ของหน่วยงาน การปกครองสถาบันที่มีผลกระทบต่อนักศึกษา ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยเพียงสองแห่ง ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอย่างเต็มที่ ส่วนอีก สอง มหาวิทยาลัยให้นักศึกษามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย ทั้ง ๔ มหาวิทยาลัย ไม่มีการร่วมตัวกันต่อต้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยแต่อย่างใด เมื่อ

^๐เมธี ปลัณณานนท์, *การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ*, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

^๐เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดุลพันธ์, *การบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : ทิพยวิสุทธี, ๒๕๒๗), หน้า ๒.

^๐ภิญโญ สาร, “การพัฒนาครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๑๕), หน้า ๑๕.

^๐Locklin, R.H., *Institutional tension: A multiple case study of four campus using the transactional analysis of personality and environment*, (Dissertation Abstracts international, ๑๕๗๖), p. ๑๔๗-A.

เปรียบเทียบมหาวิทยาลัย ที่ให้นักศึกษาร่วมบริหารอย่างเต็มที่กับมหาวิทยาลัยที่ให้นักศึกษามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย พบว่ามหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารนั้นมีกฎระเบียบรวมทั้งนโยบายในด้านสังคมและวิชาการอย่างเคร่งครัดเพียงเล็กน้อย การปกครองนักศึกษาทำให้ได้ผลดี ข้อเสนอของนักศึกษาได้รับการตอบสนองจากอาจารย์เป็นอย่างดี อาจารย์และนักศึกษาได้ร่วมกันถกเถียงอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาทั้งในด้านการเมืองนักศึกษาได้มากกว่ามหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารน้อย

สมคิด บางโม ^๒ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ว่าการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดีแต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควมพัฒนาบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มตามความสามารถในขณะเดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วย

กรณีการ นิยมศิลป์ ^๓การพัฒนาบุคลากรนับว่ามีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถ ในการทำงานและมีความคล่องตัวการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่างๆ ดังนั้น การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

สมาน รังสิโยภยกุล ^๔กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

^๒สมคิด บางโม, **เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม** , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัททุนพิบลิชซิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๒.

^๓กรณีการ นิยมศิลป์, “การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ”, **วิทยานพนธ์ปริญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๐), หน้า ๒๐.

^๔สมาน รังสิโยภยกุล, “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล” , (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕) หน้า ๕๓.

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)^{๐๐} นักบริหารชาวฝรั่งเศสได้กล่าวถึงหน้าที่อันเป็น ชีวิตของการบริหาร (Life Functions of Administration) หรือองค์ประกอบของการบริหาร (Elements of Administration) ซึ่งมี ๕ ประการด้วยกันคือ

Planning (การวางแผน)

Organizing (การจัดองค์การ)

Commanding (การสั่งการ)

Coordinating (การประสานงาน)

Controlling (การควบคุมงาน)

กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick)^{๐๐} ได้คิดทฤษฎีกระบวนการบริหารว่ามี ๗ ประการที่เรารู้จักกันทั่วไปว่า “POSDCORB” คือ

การวางแผน (	Planning)
การจัดองค์การ	(Organizing)
การจัดบุคลากร	(Staffing)
การอำนวยการ	(Directing)
การประสานงาน	(Coordinating)
การรายงาน (	Reporting)
การจัดงบประมาณ	(Budgeting)

สรุปได้ว่า กระบวนการบริหาร เป็นวิธีการในการบริหารหรือลำดับรายการ ในการบริหาร และกระบวนการบริหารงานเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการบริหารงาน กระบวนการบริหารที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญๆ ซึ่งต้องกำหนดหลักเกณฑ์และมีขั้นตอน ในการบริหารงานที่มีความต่อเนื่องอย่างชัดเจนอย่างน้อย ๕ ประการ ได้แก่ การวางแผนการจัดองค์การ การปฏิบัติ การตรวจสอบ วัดผลประเมินผลและการปรับปรุงงาน ซึ่ง จะทำให้การบริหารประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

^{๐๐} Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron. **Elementary School Administration**. (New York : Holt Rhinehaert and Winston Inc.,1970), pp 84-85.

^{๐๐} Gulick “Notes on the Theory of organization” (In **papers on the Science of Administration**, Gulick and Urick, 1936),pp.13.

นงลักษณ์ สีนสืบผล ^{๐๐}กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำได้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

กริช สืบสนธิ์ ^{๐๐}กล่าวไว้ว่า คน คือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรม ในองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดหมายอย่างไรชีวิต และผลงานของบุคลากรถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้าง หรือผู้ตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กร ของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบผลสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

ประวิณ ณ นคร และคณะ ^{๐๐๙}ได้กล่าวไว้ว่า เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือการทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ย่อมเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดหมาย ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุแรงกระตุ้นและมีจุดหมายแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อองค์กร ผู้บริหารจะกระทำได้ดังกล่าวนี้นี้ได้ก็ ได้ด้วยการจงใจ การจงใจคือการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นตามจุดหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า สำหรับ

แคมป์เบล คอร์ดลีย์ และแรมเซเยอร์ (Campbell Cordally and Ramseyer) ^{๐๑}ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง วิธีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

^{๐๐}นงลักษณ์ สีนสืบผล , การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม , (โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการวิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตน โกสินทร์, ๒๕๓๒), หน้า ๘.

^{๐๐}กริช สืบสนธิ์, วัฒนธรรม และพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร , (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

^{๐๐}ประวิณ ณ นคร และคณะ , “เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล ”, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘๓.

^{๐๑}Campbell Cordally and Ramseyer, **Introduction to Education Administration**, (4 ed., Boston: Alllyn and Bacon, Inc., 1962). p 138.

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๗}ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าสนใจ

อรจรรย์ ณะแก้วทุ่ง^{๐๘} การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้มีความสำคัญกับวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารระดับสูงที่มองอนาคตขององค์กร รวมทั้งพันธกิจที่ต้องทำให้สำเร็จกลยุทธ์ HR ก็เหมือนงานอื่นๆ คือต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรและการทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

๒.๒ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริม เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กร ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ได้มีนักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิทและกมล อุดลพันธ์^{๐๙}กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

เมธิ ปลัณธนานนท์^{๐๙}การบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามอุดมการณ์ของเขา และขณะเดียวกัน

^{๐๗}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๘๓.

^{๐๘}อรจรรย์ ณะแก้วทุ่ง, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมการพิมพ์ เอ็กซ์เพอร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๘.

^{๐๙}เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิทและกมลอุดลพันธ์, การบริหารงานบุคคล ทิพย์วิสุทธิ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๗), หน้า ๒.

^{๐๙}เมธิ ปลัณธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

ผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์^{๐๐} กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

นงลักษณ์ สีนสืบผล^{๐๐} กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำได้ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ขณะเดียวกัน

กริช สืบสนธิ์^{๐๐} กล่าวไว้ว่าคนคือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่าวัฒนธรรมในองค์กรผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคลากรถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กรของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

ประวิณ ณ นคร และคณะ^{๐๐} ได้กล่าวไว้ว่า เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือ การทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและมีพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ย่อมเกิดขึ้นโดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดหมาย ในการ

^{๐๐}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, **ความรู้ทั่วไปการบริหารงานบุคคล**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๓, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.๒๕๓๕), หน้า ๘๓.

^{๐๐}นงลักษณ์ สีนสืบผล, **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม**, โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ (วิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตน โกสินทร์, ๒๕๓๒), หน้า ๘.

^{๐๐}กริช สืบสนธิ์, **วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๔.

^{๐๐}ประวิณ ณ นคร และคณะ, **เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล** , พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, อ่างแก้ว, หน้า ๓๘๓.

บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุมีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจะกระทำได้ดังกล่าวนี้นี้ได้ก็ด้วยการตั้งใจ การตั้งใจ คือการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าสำหรับ

พะยอม วงศ์สารศรี ^{๐๐}ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

นงนุช วงษ์วรรณ ^{๐๙}ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง วิธีการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคคลในด้านความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้สูงสุดและสรุปได้ดังนี้

๑. การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี
เอื้อศักยภาพของบุคคลมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดความพึงพอใจ

๒. การพัฒนาบุคคล จะต้องใช้วิธีการหลายอย่าง เช่น การให้การศึกษา การฝึกอบรมการฝึกทักษะ เป็นต้น

๓. การพัฒนาบุคคล เพื่อให้องค์การอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าดังนั้นจึงสรุปได้ว่า
การพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการส่งเสริมความรู้ ความคิด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ^{๐๐}กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้เกิดการถอยหลัง แม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ มีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นครูที่อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม เกิดความเฉื่อยชา ทำงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เข้าซาม

^{๐๐} พะยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (เอกสารประกอบการสอนคณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๓.

^{๐๙} นงนุช วงษ์วรรณ, . การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม , โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี, ม.ป.ป.หน้า ๒.

^{๐๐} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่ : (Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

เย็นชาม” จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนล้าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน

นางนุช วงษ์สุวรรณ^{๑๖} อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกย่อว่า KSAS

อำนวยการ แสงสว่าง^{๑๗} กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิบัติงาน คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถึงแม้บุคลากรจะมีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้วก็ตามนั้น แต่หากขาดซึ่งการเสาะหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลที่ล้าหลัง หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนา เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย จากแนวคิดดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดเวลาสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ในศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรของตน เพราะถ้าผู้บริหารไม่มองเห็นความสำคัญ ของการพัฒนาบุคลากร บุคลากรขององค์กรก็จะไม่ได้รับการพัฒนา อันจะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรดังที่มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

^{๑๖}นางนุช วงษ์สุวรรณ, การบริหารทรัพยากรมนุษย์ , (Human Resource Management, ๒๕๕๖) เอกสาร, (อัดสำเนา)

^{๑๗}อำนวยการ แสงสว่าง, จิตวิทยาอุตสาหกรรม Industrial Psychology, (กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒๗.

อำนาจ จันทรแป้น^{๐๙} ได้กล่าวถึง การพัฒนาครู อาจารย์ จะส่งผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ช่วยให้ครู – อาจารย์ปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ช่วยให้ครู – อาจารย์ก้าวทันต่อการเจริญก้าวหน้าของโลกในยุคปัจจุบัน

วิทยาการเทคโนโลยีต่างๆมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี

๓. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์ได้ขยัน ขยายความรู้ ความคิดของตนเอง ในการ

พัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองให้รองรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

๔. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้เพิ่ม

๕. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์มีโอกาสนำนวัตกรรมมาใช้ในห้องเรียนหรือโรงเรียน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์

^{๐๐}กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In – service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ

ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิมซึ่ง การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

^{๐๙}อำนาจ จันทรแป้น อำนาจ จันทรแป้น , SPIE “WHY WHAT HOW”, (เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช้าง, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

^{๐๐}สมาน รังสิโยกฤษฎ์, *ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล*, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๑), หน้า ๘๔.

จุมพล หนิมพานิช และคณะ^{๐๐} ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ๕ ประการ ได้แก่

- ๑ . ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ จะต้องให้เกียรติให้ค่าสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด
- ๒ . ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
- ๓ . ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในองค์การต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น
- ๔ . ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์การจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทายและเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่และปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้
- ๕ . ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้การเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ สมัยก่อนมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใครก็ตามที่เก่งด้านใดจะมีมูลค่าสูงแต่ในปัจจุบันมุ่งสู่คนที่เก่งหลายด้าน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี ๖ ประการ ได้แก่
 - ๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดี
 - ๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - ๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง
 - ๔) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ
 - ๕) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

^{๐๐}จุมพล หนิมพานิช และคณะ, เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓ - ๑๕๕.

๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

พนัส หันนาคินทร์^{๐๐}ได้กล่าวว่าเหตุผลที่องค์กรนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรของตน อย่างต่อเนื่องดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านสื่อสาร ซึ่งนับว่ามีบทบาทอย่างมาก ทั้งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกลวิธีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ควรพัฒนาอยู่เสมอ เพราะจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร จะให้ผลตอบแทนกับองค์กรในระยะยาว และเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ ความภักดีของบุคลากร ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

๓. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ เพราะบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาใหม่ต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับ สภาพบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงเจตคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์^{๐๐}ได้กล่าวว่า ช่วงอายุของคนกับช่วงพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนา คือ ช่วงส่งเสริมความก้าวหน้า (Establishment or Advancement Stage) คือคนที่มีอายุประมาณ ๒๖-๖๕ ปี คนกลุ่มนี้เริ่มคิดรอบคอบเพราะคนในกลุ่มนี้เริ่มสร้างครอบครัว และต้องการสร้างผลงานให้หัวหน้า ผู้บริหาร ได้เห็น ผลงานที่เด่น ๆ มักมาจากกลุ่มคนในช่วงนี้ เป็นกำลังสำคัญขององค์กรเพราะถือว่าเป็นตัวจักร เป็นมดงาน ที่จะทำงานผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มักจะเปิดโอกาสให้คนในกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ จึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่เหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนามากที่สุด

ม่อนถิ่น นพคุณ^{๐๐}ได้กล่าวว่า ช่วงอายุของคนกับช่วงพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนา คือ ช่วงส่งเสริมความก้าวหน้า (Establishment or Advancement Stage) คือคนที่มีอายุประมาณ ๒๖-๖๕ ปี คนกลุ่มนี้เริ่มคิดรอบคอบเพราะคนในกลุ่มนี้เริ่มสร้างครอบครัว และต้องการ

^{๐๐}พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียนพิษณุโลก , (โครงการตำรามหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๔๒), หน้า ๗๗-๗๘.

^{๐๐}ธีรศักดิ์ คงสวัสดิ์, บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและงาน, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐-๕๑.

^{๐๐}ม่อนถิ่น นพคุณ, “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๒๓.

สร้างผลงานให้หัวหน้า ผู้บริหาร ได้เห็น ผลงานที่เด่น ๆ มักมาจากกลุ่มคนในช่วงนี้ เป็นกำลังสำคัญขององค์กรเพราะถือว่าเป็นตัวจักร เป็นมดงาน ที่จะทำงานผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มักจะเปิดโอกาสให้คนในกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ จึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่เหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนามากที่สุด

ธงชัย สมบูรณ์^{๐๙} ได้อธิบายถึงการพัฒนากุศลกรไว้ว่า คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถทำได้สองวิธีคือ วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกและจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ในทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (New Blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่จากความรู้และความจำเป็นในการพัฒนากุศลกร ดังที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่ากุศลกรเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพราะถ้ามีทรัพยากรอื่นเช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา การจัดการ แต่ขาดคนก็ไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการปฏิบัติ ให้ทรัพยากรทั้งหมดสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ถ้าขาดคนเพียงคนเดียว ถึงจะมีทรัพยากรที่กล่าวมามากเพียงใดก็ไม่สามารถทำการใด ๆ ได้ ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนากุศลกร อันจะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนให้บุคลากรได้ตระหนักในคุณค่าของตนที่มีต่อองค์กร รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และสุดท้ายคือ ช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิน เชื้อโพธิ์หัก^{๐๑๐} ได้กล่าวไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

๑. จัดคนให้ตรงกับงาน (Put the Right Man on The Right Job)

๒ บรรจุเข้าทำงานให้ตรงกับระบบการบรรจุมี ระบบคือระบบการแต่งตั้งตามตำแหน่ง (Position Classification) และระบบการแต่งตั้งตามยศ (Rank Classification)

๓. มอบหมายงานให้ทำ

๔. ปฐมนิเทศแก่ผู้รับมอบหมายงาน

๕. การประเมินผลงาน

^{๐๙} ธงชัย สมบูรณ์, จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเยี่ยมสุด, (กรุงเทพมหานคร : ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๕), หน้า ๔๓.

^{๐๑๐} วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนากุศลกรและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮาส์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕-๑๖.

กุลธน ธนาพงศธร^{๑๖} ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ ๖ ประการ คือ

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น
๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย
๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย
๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน
๕. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้รับการพัฒนา
๖. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

^{๑๖}กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑ - ๘ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๕ - ๑๖๑.

พงศธร พัทธกะกำพล^{๐๖} ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

๑. ช่วยให้อุทิศเวลาปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นถูกต้องมากขึ้นผิดพลาดน้อยลง

๒. ทำให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและหน่วยงาน เกิดความรักหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป

๓. ช่วยให้อุทิศเวลาปฏิบัติงาน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยิ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ด้วยแล้ว โอกาสพบกันของบุคลากรย่อมมีน้อย ความคุ้นเคยสนิทสนมก็น้อยตามไปด้วย การได้พบปะกันเป็นประจำจะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้นแน่นอนย่อมไม่มีผู้บริหารคนใดต้องการให้บุคลากรขาดความสามัคคี

๔. ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้อนี้เป็นความสำคัญเชิงจิตวิทยา ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานจึงพัฒนา ความรู้สึกนี้จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

๕. ช่วยให้อุทิศเวลารู้อะไรของตนเอง รู้จักครองตนให้มีวิถีชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข

๖. ลดปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ทั้งข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกัน และข้อขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เพราะการพัฒนาบุคลากรเน้นทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติและบุคลิกภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องราว รู้จักใช้เหตุผลและปฏิบัติตนเหมาะสมทุกคนต่างทำหน้าที่อย่างมุ่งมั่น นำไปสู่ความเจริญของหน่วยงานต่อไป

๗. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้มารับบริการย่อมสรรเสริญหน่วยงานที่มีความมั่นคง มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญของการมีคุณภาพดังกล่าว บุคลากรย่อมภูมิใจในหน่วยงานของตนเองและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานไว้ จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ดังนั้นอาจารย์ซึ่งถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้

^{๐๖} พงศธร พัทธกะกำพล, การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม. (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๐), หน้า ๖ - ๗.

ความสามารถ ทั้งยังต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะคิดต่าง ๆ ที่ดีต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก^{๐๙} ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรกระทำได้หลายวิธี วิธีปฏิบัติกันมีดังนี้

๑. การปฐมนิเทศ
๒. การสอนงาน
๓. การส่งไปศึกษาดูงาน
๔. การส่งไปศึกษาต่อ
๕. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น
๖. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
๗. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย
๘. การให้รักษาการแทน
๙. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ
๑๐. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน
๑๑. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม
๑๒. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
๑๓. การฝึกอบรม

จากการศึกษาดังกล่าวพอ **สรุปได้ว่า** การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้ ต้องพัฒนาบุคลากรตลอดไปอย่างต่อเนื่องมีการวางแผน ตามหลักการ สังคมและวิทยาการมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นครูซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ การให้การศึกษาแก่นักเรียนครูต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

๒.๔ การฝึกอบรม

ในปัจจุบันการฝึกอบรมถือว่าเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งในหลาย ๆ องค์กร ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การฝึกอบรมสามารถสอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวิทยาการในทุกด้านที่องค์กรต้องการจัดประสบการณ์ให้กับบุคลากรของตน

^{๐๙}วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐-๒๒.

เนลสัน บ็อบ^{๐๐} ได้กล่าวถึง เทคนิคในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ คือองค์กรที่มีความเป็นเลิศ รู้ว่าการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ จะให้ผลตอบแทนกลับคืนทั้งต่อองค์กรและพนักงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีความรู้รอบตัว และคล่องแคล่ว่องไวในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานจะได้ทักษะในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้วิธีการมองโลกในมุมมองใหม่ ๆ อีกทั้งได้พบปะและสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน การที่มีโอกาสฝึกงานประจำที่ทำอยู่เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี และได้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับตัวเองในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงหลักที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ปล่อยให้พนักงานเลือกหลักสูตรฝึกอบรมด้วยตนเอง

๒. สนับสนุนพนักงานเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

๓. ก่อนที่พนักงานจะเข้ารับการอบรมหลักสูตรหรือเรียนต่อผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อพบปะพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะที่ต้องการมุ่งเน้นให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และหลังจากที่การฝึกอบรมเสร็จสิ้น ผู้บริหารก็ควรต้องตรวจสอบว่า พนักงานได้เรียนรู้สิ่งไหนไปบ้างและจะ ประยุกต์ใช้ความรู้ได้อะไร

๔. ให้พนักงานได้แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาเพื่อนร่วมงานกับคนอื่น ๆ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๐๐} ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นการประกันข้อผิดพลาดอันอาจจะเกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้ เพราะการที่องค์กรรับบุคลากรใหม่เข้ามา ไม่อาจแน่ใจได้ว่า ความรู้ความสามารถมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถทั้งสามองค์ประกอบของพนักงาน กล่าวคือประการที่หนึ่ง ความรู้ในเชิงจัดการ ประการต่อมาคือ ในการแก้ปัญหา และประการสุดท้ายคือ ความรับผิดชอบทั้งนี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้เชี่ยวชาญหลากหลายรวมทั้งเทคนิคการฝึกอบรม เกิดความสามารถเพื่อพัฒนางานใหม่ ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่

นนทวัฒน์ สุขผล^{๐๐} ได้อธิบายถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่าหมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรมและได้

^{๐๐}เนลสัน บ็อบ, **วิธี şart แบบพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดสัยเคชั่น, ๒๕๔๕), หน้า ๗๔.

^{๐๐}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔), หน้า ๕๕-๕๖.

^{๐๐}นนทวัฒน์ สุขผล, **เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๔๑-๔๓.

แบ่งเทคนิคในการจัดฝึกอบรมออกเป็นสองลักษณะคือ เทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย

๑. การบรรยาย (Lecture)
๒. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
๓. การประชุมปาฐกถา หรือการประชุมทางวิชาการ (Symposium)
๔. การสาธิต (Demonstration)
๕. การสอนงาน (Coaching)

ส่วนเทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย

๑. การระดมสมอง (Brainstorming)
๒. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session)
๓. กรณีศึกษา (Case Study)
๔. การประชุมใหญ่ (Convention)
๕. เกมการบริหาร (Management Game)
๖. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
๗. การสัมมนา (Seminar)
๘. ทัศนศึกษา (Field Trip)
๙. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
๑๐. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity Training)
๑๑. การใช้กิจกรรมสันทนาการ (Recreational Activity)
๑๒. การฝึกอบรมในงาน (On – the – job Training)
๑๓. การฝึกหัดงาน (Apprenticeship Training)
๑๔. การโยกย้ายสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation)
๑๕. สถานการณ์จำลอง (Simulation Technique or Simulators)

เสน่ห์ จุ้ยโต^{๐๐}ได้อธิบายเทคนิคในการสร้างบรรยากาศในการจัดฝึกอบรมว่าสามารถใช้การนำกายบริหารมาไว้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมและสามารถนำเพลงมาใช้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมได้เช่นกัน

^{๐๐}เสน่ห์ จุ้ยโต, การฝึกอบรมเชิงระบบ. ,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๐.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ^{๐๐} ได้กล่าวถึงเทคนิคในการฝึกอบรมว่า ผู้จัดการอบรมสามารถเลือกใช้เทคนิคได้หลากหลายทั้งนี้ควรยึดเป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มความรู้ในเรื่องใด เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือในด้านของทัศนคติ ค่านิยม วิธีการที่สอดคล้องกับเป้าหมายซึ่งอาจพิจารณาได้ในเรื่องต่อไปนี้คือ

๑. พัฒนาความรู้ความเข้าใจ

๑) การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ

๒) การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นวิธีที่ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน

๓) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการใช้บทบาทสมมุติเป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้

๔) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ

๒. ทักษะการปฏิบัติงาน (Case Method) เช่น การศึกษากรณีตัวอย่าง

๓. ทัศนคติหรือความคิดใหม่ ๆ โดยวิธีการระดมสมอง การระดมความคิดเห็น ในเรื่องดังกล่าว

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการฝึกอบรมผู้จัด หรือองค์กรควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมมี กระบวนการที่ควรพิจารณาอันจะส่งผลถึงคุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรที่เข้ารับการอบรมโดยตรง ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดฝึกอบรมไว้หลายท่าน อาทิเช่น

^{๐๐}ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร , เทคนิคการบริหารการศึกษา, (เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔-๘๕.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ^{๐๙} ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียดกิจกรรมในการทำงานให้ทราบลักษณะงานอย่างชัดเจน

๒. การตัดสินใจจะฝึกอบรม (Decision of Training) กระทำเมื่อพบจุดอ่อนของงานที่ปฏิบัติ

๓. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม และการประเมินผลของการฝึกอบรม (Setting Training Objective and Forming Evaluation Procedures) เป็นขั้นของการ กำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้สามารถกำจัดจุดอ่อนของการปฏิบัติงาน

๔. การวางรูปแบบการฝึกอบรม (Designing Training) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์เสร็จแล้ว การวางแผนจะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย

๕. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)

๖. การติดตามและประเมินผลเมื่อจบการอบรม (Supporand Summative Evaluation)

ชาญชัย อาจินสมาจาร^{๐๑} ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการอบรมที่มีประสิทธิภาพว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสี่ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การวางแผนสำรวจความต้องการ การส่งเสริม การเลือกผู้สอน ประการที่สองการจัดโปรแกรม- กลยุทธ์การสอนเทคนิคบันทึกการสอน คู่มือและโปรแกรมหลักสูตร ประการที่สาม คือ การนำไปใช้ - การเลือกคณาจารย์ การสอนปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ ส่วนประการสุดท้ายคือ การประเมินผลและการติดตามผล

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล^{๐๒} ได้อธิบายขั้นตอนของการฝึกอบรมว่า โดยทั่วไปการฝึกอบรม จะแบ่งงานของการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การประเมินขั้นตอนฝึกอบรม (Assessment Phase) เป็นขั้นตอนที่มุ่งหาความต้องการฝึกอบรมโดยศึกษาวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือภารกิจของบริษัท โดยคำนึงถึงความสำคัญ ๓ ด้าน คือ

^{๐๙}ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์การ , เทคนิคการบริหารการศึกษา, (เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), อัดสำเนา.

^{๐๑}ชาญชัย อาจินสมาจาร, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พี บุ๊คส์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔.

^{๐๒}ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔), หน้า ๖๓-๖๖.

๑. การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) คือ ทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร แล้วเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ลบด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะบรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่

๒. วิเคราะห์การทำงาน (Operation Analysis) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงเนื้อหาของงานและหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม โดยต้องมั่นใจได้ว่า เมื่อบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมนี้แล้วจะทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

๓. วิเคราะห์ตัวบุคคล (Individual Analysis) เป็นขั้นตอนที่วิเคราะห์เจาะลึก ยังความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ตรง กับงานที่ทำหรือไม่ การวิเคราะห์ควรต้องเอาข้อมูลส่วนบุคคลมาพิจารณา โดยเฉพาะพื้นฐานการศึกษาและประสบการณ์

ขั้นตอนที่ ๒ การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development Phase) ขั้นตอนนี้จะเป็นการคัดเลือกหลักสูตร และวิธีการที่จะสอนหรือฝึกอบรม ผู้ที่มีหน้าที่ในการจัดหลักสูตรต้องทบทวน และวิเคราะห์ทุกแง่มุมอีกครั้งว่า หลักสูตรและวิธีการสอนที่กำหนด ตอบคำถามความต้องการ และความจำเป็นในการฝึกอบรมหรือไม่

ขั้นตอนที่ ๓ คือ ประเมินผล (Evaluation Phase) มี ๒ ลักษณะคือ การพิจารณาจาก Inputs Evaluation Output Evaluation

แมคคาร์เดล^{๐๖} ได้กล่าวว่า ในการจัดฝึกอบรมควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Clarify Training Objective) ว่า ได้มีการรวมเอากิจกรรมที่สำคัญ ๆ หรือประเด็นของผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ และได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมออกเป็นสองประเภท ประเภทแรกคือมุ่งที่ความคาดหวังและมุ่งที่ความสามารถสรุปแล้วคือ การพัฒนาบุคลากรโดย การจัดฝึกอบรม ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ อีกทั้งต้องมีการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมที่มีความชัดเจนและเป็นกระบวนการ

^{๐๖}แมคคาร์เดล,การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : ปีไบร์บุ๊ก, ๒๕๔๖), หน้า ๘๕.

วิชัย โสสุวรรณจินดา^{๐๙๙}ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมดังนี้

๑. การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาว่าหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติ

๒. การวางโครงการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม

๓. การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยเสนอไปพร้อมกับแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะก็ได้

๔. ดำเนินการฝึกอบรม

๕. ประเมินผลการฝึกอบรม

๖. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

๗. การสาธิต (Demonstration)

๘. การสัมมนา (Seminar)

๙. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On The Job Training)

พยอม วงศ์สารศรี^{๐๐๐}ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้ตนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ชูชัย สมितिไกร^{๐๐๑}ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเช่นเดียวกัน

^{๐๙๙}วิชัย โสสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พรินต์, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

^{๐๐๐}พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (เอกสารประกอบการสอนคณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๔.

^{๐๐๑}ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๓.

ฐิระ ประवालพฤษย์ ^{๐๐}ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

กิติ ตยัคคานนท์ ^{๐๐}ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึงกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการศึกษาและการสื่อความหมายสำหรับ

จุมพล หนีมพานิช และคณะ ^{๐๐}ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training)

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction/Orientation)

๑) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย

๒) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ

๓. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service Training)

๑) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยการให้ลงมือทำงานจริง ๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง

๒) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงาน

๓) การฝึกอบรมนอกสถานที่

๔) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training)

^{๐๐}ฐิระ ประवालพฤษย์, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

^{๐๐}กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เพลออักษรกุลชน, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๖.

^{๐๐}จุมพล หนีมพานิช และคณะ, เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๓ - ๑๗๕.

วรนาถ แสงมณี^{๐๙} ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาบุคลากร โดยสรุปแล้วความหมายของการฝึกอบรมคือการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้ เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

โดยสรุปคือ การจัดการฝึกอบรมผู้จัด หรือองค์กรควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

๒.๕ การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นวิธีพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมปฏิบัติเพราะบุคลากรได้รับการเปลี่ยนบรรยากาศในการพัฒนา ได้ศึกษาในสถานที่ใหม่ รู้สึกได้ผ่อนคลายตลอดจนสร้างความบันเทิงด้วย

นนทวัฒน์ สุขผล^{๐๑๐} ได้กล่าวถึงการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น

ธัญญา ผลอนันต์^{๐๑๑} ได้กล่าวอธิบายไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศ และสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริงซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงสามประเด็นใหญ่ ๆ คือ

๑. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสม กับลักษณะงาน ที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติอยู่ และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์การเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว

^{๐๙} วรนาถ แสงมณี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประสิทธิ์ภัณฑ์เอนด์พรีนติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๑-๗.

^{๐๑๐} นนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เพอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๓๐.

^{๐๑๑} ธัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล , แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๖๔), หน้า ๕๕.

๒. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบุอย่างชัดเจน ว่าองค์การต้องการให้เกิดความรู้ด้านใด ต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน จะเป็นการเสียเวลา

๓. หลังเสร็จสิ้นภารกิจ ไปศึกษาดูงาน ผู้บริหารควรให้บุคลากรเขียนสรุปรายงานการไปศึกษาดูงานเสนอต่อผู้บริหาร ว่าการศึกษาดูงานบรรลุวัตถุประสงค์มากน้อยเพียงใด กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการศึกษาดูงานในแต่ละครั้ง องค์การควรมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และให้บุคลากรเขียนรายงานสรุปการไปศึกษาดูงานเพื่อเป็นข้อมูลประเมินผลสำเร็จ และประกอบการพิจารณาการจัดการศึกษาดูงานขององค์การในอนาคต

วิน เชื้อโพธิ์หัก^{๐๖} ได้กล่าวไว้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไป ดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ไป ดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อริยาบถของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มากก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาให้เขาได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงานเพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจักได้ให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์

วิเชียร เมนะเสวต^{๙๖} ได้กล่าวไว้ว่า การทัศนศึกษา เป็นการไปเยี่ยมชมสถานที่นอกโรงเรียน เพื่อนำสิ่งที่ได้พบเห็นมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน มีประโยชน์ดังนี้

๑. เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศของครู
๒. เพิ่มพูนประสบการณ์ของครู
๓. ได้แนวคิดมาพัฒนาการเรียนการสอนและโรงเรียน

หลักในการไปทัศนศึกษา คือ

๑. กำหนดสถานที่ไปชมให้แน่นอน
๒. ชี้แจงจุดมุ่งหมายของการไปทัศนศึกษาให้ครูเข้าใจ
๓. อาจแบ่งครูสังเกตในการทัศนศึกษา
๔. บันทึกสิ่งที่ได้ไปเห็น

^{๐๖}วินเชื้อ โพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๑๕๓๓), หน้า ๒๑.

^{๙๖}วิเชียร เมนะเสวต, การนิเทศการศึกษา, สารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐) หน้า ๕๐.

๕. ประเมินผลการไปทัศนศึกษาแต่ละครั้ง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงานหรือการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนามูลฐานที่ได้ไปพบเห็นการปฏิบัติงานนอกโรงเรียน การที่จะไปทัศนศึกษาต้องมีการวางแผน กำหนดสถานที่ที่จะศึกษาดูงาน กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การติดต่อประสานงานสถานที่ที่จะทำการศึกษาดูงานหรือโรงเรียนที่ทำการศึกษาดูงานแล้ว ประเมินผลการไปทัศนศึกษาเพื่อนำมาปรับใช้ในโรงเรียนของตนเอง

๒.๖ การศึกษาต่อ

ในความเป็นจริงแล้วสภาพสังคมปัจจุบัน และสภาพแวดล้อมรอบตัวที่ไม่หยุดนิ่ง การศึกษาต่อจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้บุคคล ชนเผ่าต่าง ๆ ได้เพิ่มเติมความรู้ ความสามารถของตน และ ส่งเสริมพรสวรรค์ ความรู้ ความสามารถ คุณสมบัติศีลธรรม และน้ำใจรักชาติให้แก่เยาวชนของชาติ เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เกศรา รักชาติ^{๙๐}ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ว่า ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไปเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study)

กรรณิการ์ นิยมศิลป์และคณะ^{๙๑}ได้อธิบายว่า รูปแบบของการพัฒนามูลฐานนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ การให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้โดยทั่วไป คือ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งแต่จะเน้นการให้การศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ

อุดร ชื่นกลิ่นรูป^{๙๒}ได้อธิบายความหมายของการศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่าเป็นการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันทางการศึกษา จนสำเร็จการศึกษาได้ปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรหลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับการปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

^{๙๐}เกศรา รักชาติ, องค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘.

^{๙๑}กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๗.

^{๙๒}อุดร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารงานบุคคล. (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยาการ, ๒๕๓๗), หน้า ๓๓.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา^{๙๐} ได้กล่าวถึง การศึกษาต่อว่าสามารถแบ่งออกเป็นสามลักษณะคือ “การศึกษาต่อภาคปกติ” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา “การศึกษาต่อภาคนอกเวลา” หมายความว่าการศึกษาโดยใช้ เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการและ “การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครูสภাজัดขึ้นในภาค ฤดูร้อน และการศึกษาต่อของข้าราชการแบ่งออกเป็นสองประเภทประเภทแรกคือ ประเภทที่กรม เจ้าสังกัดส่ง ไปศึกษาและประเภทที่สองคือ ประเภทที่ต้องไปสมัครเองหรือคัดเลือกในสถานศึกษา ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

๑. มีอายุไม่เกิน สี่สิบห้าปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

๒. ปฏิบัติราชการด้วยดีมีความประพฤติเรียบร้อย และไม่อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ข้าราชการที่ถูกลงโทษตัดเงินเดือน จะไปศึกษาต่อได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือน แล้ว หรือเป็นผู้ถูกลงโทษลดเงินเดือนจะ ไปศึกษาต่อได้ หลังถูกลงโทษลดเงินเดือนมาแล้ว เป็นเวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน และข้าราชการที่อยู่ระหว่างลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติจะ สมัครสอบหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอื่นใดมิได้

๓. มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ตามที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด

๔. ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้า มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการที่มีเวลา รับราชการ ติดต่อกันน้อยกว่ายี่สิบสี่เดือนเต็ม แต่ไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ไปศึกษาต่อใน สาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ และจำเป็นอย่างอื่นในการพัฒนาการเรียนการสอนของกรมและ สถานศึกษาในสังกัด เนื่องจากเป็นสาขาวิชาที่ขาดแคลนให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ

๕. ข้าราชการที่เคยรับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อในภาคปกติ หรือศึกษาต่อใน ต่างประเทศแล้วจะศึกษาต่ออีก ต้องกลับไป ปฏิบัติราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้ใน ข้อ สี่ แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่น ที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติ ราชการไม่ ครบตามกำหนดไปศึกษาต่ออีก ให้กรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไปข้าราชการที่จะไป ศึกษาต่อภาคนอกเวลาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้คือ

^{๙๐} สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รวมกฎหมาย กฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา , (กรุงเทพมหานคร : ครูสภา ลาดพร้าว, ๒๕๔๕), หน้า ๓๓๕-๓๔๔.

๑. ผู้ใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา

๑) มีอายุไม่เกินสี่สิบห้าปีนับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาแต่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกินสี่สิบห้าปีบริบูรณ์ไปศึกษาก็ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

๒) ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้า มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

๒. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่อยู่ตามเงื่อนไขในข้อหนึ่งข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาตดังนี้คือ

๑) วิชาที่จะศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

๒) เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่า หากไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

๓) จำนวนข้าราชการในสำนักงานระดับกองที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละยี่สิบ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้นๆ แต่ถ้าสำนักงานใดมีข้าราชการต่ำกว่าสิบคนให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดจำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้นๆ

๔) ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตให้ได้ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมากกว่ากล่าวโดยสรุปการศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตนเองของบุคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย เพราะการที่องค์การมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีก

ระดับหนึ่ง

วิน เชื้อโพธิ์หัก^๐ ได้กล่าวไว้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ ผู้ได้รับการศึกษาต่อจะได้รับแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ในงานนั้น ได้ฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือที่คล้ายกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ในโรงเรียนของตน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่ศึกษาร่วมกัน ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนซึ่งจะช่วยให้งานเกิดความสำเร็จในโอกาสต่อไป

^๐วินเชื้อ โพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรีนติ้ง เฮาส์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๑.

ฐิระ ประवालพฤษย์^{xx} ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลคือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การพัฒนาบุคคลแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ๆ คือ

๑. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุน ในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

๒. การเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงาน และการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร กล่าวคือ ถ้าบริษัทหรือโรงงานนำเครื่องจักรใหม่เข้ามาใช้ต้องการให้พนักงานสามารถใช้เครื่องจักรได้ และมีความชำนาญในการใช้วิธีการฝึกอบรม หรือในกรณีที่จะเปิดสำนักงานหรือสาขา เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ก็จัดให้มีการฝึกอบรมและเสริมด้วยการดูงานที่สำนักงานใหญ่หรือสำนักงานสาขาที่ดำเนินการได้ดีแล้ว ก็จัดให้มีการพัฒนาคนให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อเลื่อนให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือทำงานที่ต้องใช้ความสามารถพิเศษ อาจจะใช้วิธีไปฝึกปฏิบัติงานที่บริษัทแม่ เช่น โรงงานผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์ของญี่ปุ่นที่ตั้งในประเทศไทย จัดส่งคนไปฝึกปฏิบัติงานที่โรงงานในญี่ปุ่น หรือศูนย์บริการซ่อมรถยนต์ในต่างจังหวัดจัดส่งช่างมาฝึกปฏิบัติงานที่ศูนย์ใหญ่ในกรุงเทพมหานครให้สามารถใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีการซ่อมสมัยใหม่

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อมีแนวทางให้ผู้ที่จะพัฒนาตนเองในด้านนี้ได้ ๒ ทาง คือ การลาศึกษาต่อในการศึกษาภาคปกติ และการศึกษาโดยไม่ต้องลาในการศึกษาภาคพิเศษหรือภาคสมทบ การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่ง ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตนเองของบุคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย เพราะการที่องค์กรมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง

^{xx}ฐิระ ประवालพฤษย์, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (หน่วยศึกษานิเทศก์ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘), หน้า ๒.

๒.๓ ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

การเรียนรู้ของมนุษย์เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเกิดขึ้นภายในตนเองหรือได้รับอิทธิพลจากผู้อื่น และสาเหตุสำคัญประการหนึ่งที่กระตุ้นให้มนุษย์ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา คือ ปัญหาที่มนุษย์ต้องเผชิญในแง่ของการดำเนินชีวิต การทำงานและการศึกษาเล่าเรียน จึงทำให้มนุษย์เราคิดวิธีการที่จะ นำมาใช้ในการศึกษาค้นคว้า เพื่อหาวิธีแก้ปัญหาร่วมกัน โดยร่วมกันปรึกษาหารือ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งกันและกันเพื่อหาข้อสรุป จากเรื่องที่นำมาหารือร่วมกัน ซึ่งวิธีการลักษณะเช่นนี้ ได้มีการบัญญัติเป็นศัพท์ทางวิชาการขึ้นเรียกว่า “การสัมมนา” การสัมมนาทางวิชาการเป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันอันจะเป็นการส่งเสริมให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้เร็วขึ้นกว่าเดิม

นนทวัฒน์ สุขผล^{๙๐} ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่าเป็น การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัดคือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมมนา เพื่อเตรียมนำเข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำคือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับ

เพ็ชรี ระบุวิเชตร^{๙๑} กล่าวว่า การสัมมนา (Seminar) เป็นกระบวนการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทศนคติ โดยหลังจากมีการนำเสนอแนวคิดประสบการณ์จากวิทยากรผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะมีการกระตุ้นให้สมาชิกที่เข้าร่วมการสัมมนาได้ให้ข้อมูล รับฟังข้อมูล เสนอปัญหา โดยต้องร่วมกันคิด วิเคราะห์ตัดสินใจหาข้อสรุปและทฤษฎีที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา องค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องต่อไป

^{๙๐} นนนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๒๓-๒๔.

^{๙๑} เพ็ชรี ระบุวิเชตร, เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม (Training and Meeting Techniques), (กรุงเทพมหานคร: เสรี, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์^{*๖} กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการสัมมนา องค์ประกอบสำคัญ และลักษณะของการสัมมนา รวมไปถึงลำดับขั้นของขบวนการสัมมนา ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการสัมมนา คือ เพื่อแก้ปัญหาร่วมกันและเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกันคือ เป็นทั้ง “ผู้รับ” และ “ผู้ให้” กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องใช้วิธีการแก้ปัญหานั้นที่ถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และความเป็นกันเองให้มากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนาบางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหานั้นแต่เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหานั้น ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหานั้น มีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้กับสมาชิก ดังนั้นกระบวนการที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมจึงสำคัญ การสัมมนานั้นอาจไม่มีการลงคะแนนเสียงหรือการลงมติชี้ขาดในปัญหาใด ๆ นอกเหนือไปจากประมวลความเห็นสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหานั้นข้อเสนอเหล่านี้ผู้รับอาจปฏิบัติได้หรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันธะผูกพันให้ปฏิบัติเหมือนกับการประชุมปรึกษาหารือ ทั้งนี้ก็มักจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงในที่ประชุมใหญ่องค์ประกอบสำคัญของการสัมมนาจะต้องประกอบด้วย กลุ่มบุคคล การพูดจาสังสรรค์อย่างมีจุดหมายและมีระบบ โดยสมาชิกทุกคนของกลุ่มได้มีโอกาสร่วมให้ความคิดและสมาชิกยอมรับในวัตถุประสงค์ของกลุ่มลักษณะของการสัมมนาที่ดี ๑๑ ประการ

๑. มีการกำหนดปัญหาของที่ประชุม
๒. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการประชุม
๓. จัดให้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาร่วมกัน
๔. จัดให้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน
๕. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
๖. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหาข้อเท็จจริงเสนอมาของสมาชิกของตนเอง
๗. สมาชิกต้องใช้ความคิด และเสริมสร้างความคิดใหม่ในการแก้ปัญหานั้น
๘. ต้องมีผู้นำที่ดี
๙. ต้องมีการพูดที่ดี
๑๐. ต้องมีการฟังที่ดี

^{*๖} นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, โน้ตย่อบริหาร, (เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๖ – ๑๑๗.

๑๑. สมาชิกทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการประชุมสัมมนาให้บรรลุเป้าหมาย ลำดับขั้นของขบวนการสัมมนาระยะเตรียมงาน จัดให้มี Steering Committee (คณะกรรมการนำ หรือคณะกรรมการประสานการดำเนินงาน) ในกรณีที่จะจัดการประชุมสัมมนาและไม่สามารถเรียกประชุมใหญ่สมาชิกผู้เข้าร่วมให้มาพบก่อนได้ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่

๑. เลือกหรือแต่งตั้งผู้ดำเนินการ
๒. กำหนดวัตถุประสงค์
๓. เลือกหัวข้อเรื่องหรือประเด็นของปัญหาเป็น Theme
๔. จัดประเด็นของปัญหาหรือหัวข้อย่อย
๕. ตกลงวิธีการสัมมนา
๖. กำหนดวิทยากรบรรยายถ้าจำเป็น
๗. กำหนดสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก
๘. กำหนดวันเวลาและตารางการสัมมนา
๙. กำหนดงบประมาณที่ใช้ในการสัมมนา
๑๐. กำหนดกิจกรรมเสริมในการสัมมนา

ดังนั้นเห็นได้ว่าการสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมในองค์กร เป็นการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ผู้บริหารงานหรือนักบริหาร ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากการสัมมนาสามารถนำไปพัฒนางานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพได้

ระวีวรรณ เสวตามร^{๑๙} ได้อธิบายความหมายของการประชุมสัมมนาว่าคือการพัฒนาทางวิชาการโดยมีบุคคลกลุ่มใหญ่ มาร่วมกันในการศึกษาหาความรู้ หาแนวทางในการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ด้วยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน

เกศรา รักชาติ^{๒๐} อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดสัมมนาทางวิชาการคือ

๑. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอย่างไรบ้างหลังจากจบการสัมมนา

๒. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย

^{๑๙}ระวีวรรณ เสวตามร, การประชุมที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สายใจการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๖๘.

^{๒๐}เกศรา รักชาติ, องค์การแห่งการค้นคว้า, (กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัดมหาชน, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๗- ๑๕๘.

๓. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ ที่ได้เรียนรู้และฝึกฝน
คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวน กับตัวเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๔. เมื่อบรรยากาศไม่เคร่งเครียด หรือเป็นทางการมากเกินไป

๕. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันไปเชื่อมโยงกับ
ประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน

๖. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

๗. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเรียนรู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือ ผู้เข้ารับการ
สัมมนาเรียนรู้แนวทางในการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานและควรมีการติดตามผล เพื่อที่ผู้เข้ารับ
การสัมมนาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับว่า สิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

สมคิด บางโม^{๑๐} ได้กล่าวอธิบายถึงความหมายของการสัมมนาว่าเป็นการประชุม
ของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กันเพื่อร่วมกันแสดงความคิด
เห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนต้องช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้
ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อย และนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยรายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีใน
การจัดสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ส่วนข้อจำกัดคือ สมาชิกที่มีความรู้
วัย และประสบการณ์การทำงานที่สูงกว่าอาจครอบงำความคิดของผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้

บุราณี สุวรรณภรณ์^{๑๑} ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาหรือกลุ่มอภิปราย
หรือกันวาคือ ความมุ่งหมายของกลุ่มอภิปรายทั้งหลาย เพื่อชักจูงให้สมาชิกคิดฟุ้งและพูด ซึ่งลำดับ
ที่พยายามจัดในเรื่องนี้แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะกับสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนเป็นการดึงออกซึ่ง
ความคิดเห็น

นิรันดร์ จุลทรัพย์^{๑๒} ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์องค์ประกอบ และประโยชน์ของการ
สัมมนา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญห้าประการด้วยกันคือ ประการที่หนึ่ง
เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประการที่สองคือ เพื่อ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาและวิทยากร ประการที่สามเพื่อ

^{๑๐} สมคิด บางโม, เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท
จูนพับลิชชิง จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๒.

^{๑๑} บุราณี สุวรรณภรณ์, คู่มือการประชุมสัมมนาเรียบเรียงจาก The Right way to conduct
meeting sconference and discussion. พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๓๗),
หน้า ๑๑.

^{๑๒} นิรันดร์ จุลทรัพย์, จิตวิทยา การประชุม อบรม สัมมนา , พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร:
มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗), หน้า ๒๗๐-๒๗๑.

ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ประการที่สี่ เพื่อให้ได้แนวทางในการตัดสินใจ หรือกำหนดนโยบายบางประการและประการสุดท้ายคือ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำหลักวิธีการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ส่วนองค์ประกอบของการสัมมนาประกอบไปด้วย

๑. องค์ประกอบด้านเนื้อหาได้แก่

- ๑) หัวข้อหรือเรื่องที่จะจัดสัมมนา
- ๒) จุดมุ่งหมายของการสัมมนา
- ๓) หัวข้อให้ความรู้ที่สัมพันธ์กับเรื่องที่จัดสัมมนา
- ๔) กำหนดการสัมมนา
- ๕) ผลที่ได้จากการสัมมนา

๒. องค์ประกอบด้านบุคคล

- ๑) ผู้จัดการสัมมนา
- ๒) วิทยากร
- ๓) สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนา
- ๔) องค์ประกอบด้านสถานที่อุปกรณ์และงบประมาณ

กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการจัดสัมมนา ควรพิจารณาถึง วัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้าร่วมการสัมมนา การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้ารับการสัมมนาด้วยกัน และการนำเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานในองค์กร

๒.๘ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่าการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ หลายประการเหล่านี้

กุลธน ธนาพงศธร^{๑๐}ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น ๕ ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

^{๑๐} กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑ -๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช , ๒๕๔๐), หน้า ๑๗๗-๑๗๘.

๑. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนานุคลากร

๒ . ปัญหาด้านวิทยากร

๓ . ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แยกได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ

๑) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา

๒) ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนานุคลากร

๓) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะปฏิบัติตาม

แนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

๔) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

๔ . ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนานุคลากร

๕) ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนานุบุคลากร

๑) ขาดแคลนครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สถานที่ สื่อการสอนอื่น ๆ

๒) ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุนด้านวิชาการ

๓) ขาดแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน

๔) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

๕) ขาดงบประมาณสนับสนุน

๖) ขาดความคล่องตัวในการใช้ครุภัณฑ์และสถานที่

๗) ขาดบรรยากาศของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา ขาดโอกาสแสดง

ศักยภาพผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ เป็นต้น

สมคิด แก้วสนธิ^{๐๙} ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

๑. ความตระหนักของมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา หากผู้บริหารขาดความเข้าใจ และการสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาอาจารย์แล้วการพัฒนาอาจารย์ไม่มีทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้ นอกจากจะเป็นเพียงการจัดฝึกอบรมอย่างไม่มีทิศทางเท่านั้น

๒. ความตระหนักของตัวอาจารย์เองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

^{๐๙} สมคิด แก้วสนธิ, ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์, ประมวลบทความทางวิชาการแนวคิดทั่วไปด้านการสอน, (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๘๕-๘๖.

๓. เงินใจหรือสิ่งจูงใจต่าง ๆ ได้แก่ โครงสร้างของสถาบัน ระเบียบ กฎเกณฑ์ในการเลื่อนขั้นเงินเดือน ตำแหน่งทางวิชาการ ทุนอุดหนุนการวิจัย ทุนเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ จะทำให้อาจารย์สนใจที่จะพัฒนาตนเอง และเป็นการแสดงออกของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับทัศนคติที่ต้องการจะพัฒนาอาจารย์ของมหาวิทยาลัย

๔. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาอาจารย์จัดขึ้น ทั้งเนื้อหาและวิธีการ ด้านเนื้อหาต้องเป็นที่สนใจของอาจารย์ ตรงกับความจำเป็นในการที่จะพัฒนา และตรงกับความต้องการของอาจารย์ วิธีการเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมประชุม

๕. การใช้อำนาจบังคับการให้เสรีภาพ เนื่องจากเป็นความรับผิดชอบของภาควิชา คณะ และมหาวิทยาลัยในอันที่จะนำสถาบันให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น จึงมักจะมีแนวโน้มว่าผู้บริหารอาจใช้อำนาจในการบังคับอาจารย์ที่มีความจำเป็นต้องพัฒนา ซึ่งการพัฒนาไม่ควรเป็นการบังคับเพราะไม่อาจทำให้เกิดผล ควรใช้การเหนี่ยวนำให้เกิดความตระหนักในความจำเป็นและเห็นความสำคัญด้วยตนเองจากปัญหาดังกล่าวข้างต้นก่อให้เกิดอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอย่างยิ่ง ซึ่งในแง่ของผู้บริหารควรมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ ในด้านของบุคลากรควรปรับเปลี่ยนทัศนคติใหม่เพื่อการพัฒนาตนเองให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น และเมื่อทุกอย่างมีความเข้าใจถูกต้องตรงกันแล้ว ก็จะทำให้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรก็จะทำให้การดำเนินงานกิจการต่าง ๆ ของบุคลากรมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันก็จะส่งผลให้มหาวิทยาลัยมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา^{๐๐} ได้กล่าวไว้ว่า ในสังคมโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและแก้ปัญหาอันจะเกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ๓ ระยะคือ

๑. ปัญหาระยะสั้น

- ๑) ปัญหาการเก็บรักษาคนไว้ในองค์กร
- ๒) ปัญหาการจัดแย้งกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายพนักงาน
- ๓) ปัญหาการจัดแย้งระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า
- ๔) ปัญหาขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่พอใจการทำงาน
- ๕) ปัญหาการจัดองค์กรไม่เหมาะสม

๒. ปัญหาระยะกลางและระยะยาว

- ๑) ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วจนบุคลากรขยายตัวไม่ทัน

^{๐๐}บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล , (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น (๑๕๑๗) จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๓.

- ๒) ปัญหาเรื่องค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- ๓) ปัญหาเรื่องการฝึกอบรม และวางแผนกับทรัพยากรมนุษย์ไม่สอดคล้องกัน
- ๔) ปัญหาการมองอนาคตไม่ชัดเจน
- ๕) ปัญหาการทำงานเป็นทีมและขาดความจงรักภักดี
- ๖) ปัญหาการเตรียมตัวไปสู่สังคมนานาชาติ
- ๓. แนวทางแก้ไข

๑) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง และจะต้องเข้าใจว่าคนเป็นมนุษย์ที่ต้องการความเอาใจใส่

๒) ธุรกิจอยู่ได้เพราะคุณภาพของคนและความสุขของคน ตำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร โดยใช้มืออาชีพ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความเห็นอย่างเต็มที่

- ๓) ความสัมพันธ์ระหว่างคนและทิศทางของธุรกิจ
- ๔) จัดให้มีฝ่ายวางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์
- ๕) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

กุลธน ธนาพงศธร^{๑๖} ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น ๕ ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

- ๑. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- ๒. ปัญหาด้านวิทยากร
- ๓. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา
 - ๑) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
 - ๒) ผู้เข้ารับการพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร
- ๓) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา
- ๔) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้
- ๔. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

^{๑๖} กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗๗-๑๗๘.

๕. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากรจากปัญหาดังกล่าว ทำให้เป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างครูด้วยกัน ขาดประสิทธิภาพ ไม่พอใจทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการก็ไม่เหมาะสม จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไปให้มีคุณภาพมากขึ้น

ไกลสอน พมวิหาน^{๑๖} ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาไว้ ๗ เรื่องคือ

๑. บทบาทของการศึกษาที่มีต่อภารกิจปฏิวัติของประเทศ
๒. การนำเอาการศึกษาให้สัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะพิเศษต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละท้องถิ่น
๓. การทำให้ประชาชนให้ได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาโดยทั่วไป(การศึกษาภาคบังคับ)
๔. การยกคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิผลของการศึกษา
๕. การให้เกิดจิตสำนึกที่ดีของครูอาจารย์ในสังคมให้สูงขึ้น
๖. การกระตุ้นให้สังคมมีส่วนในการปฏิบัติตามจุดหมายยุทธศาสตร์การศึกษา เอาใจใส่ต่อการสร้างคนรุ่นหนุ่มสาวให้เป็นคนใหม่สังคมนิยม
๗. การเพิ่มทวิการนำพาของพรรค การบริหารของรัฐต่อภารกิจการศึกษา นับว่าเป็นผู้นำที่เอาใจใส่และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ^{๑๗} ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐ – ๒๕๔๔) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบที่ควรใช้ในการพัฒนาครู ได้แก่ การศึกษาดูงานภายในประเทศ รองลงมา ได้แก่ การฝึกอบรมระยะสั้น การเพิ่มพูนความรู้โดยการประชุมอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพครู เรื่องการจัดแผนการสอน การผลิตนวัตกรรมและการวิจัยในชั้นเรียน รองลงมาได้แก่ ควรประเมินคุณภาพครูไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตร และอบรมครูให้มี

^{๑๖}ไกลสอน พมวิหาน, การปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : บริษัท ที่. พี. พีรินทร์ จำกัด ,๒๕๔๒), หน้า ๒๐ - ๒๑.

^{๑๗}บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ,รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐ –๒๕๔๔), รายงานการวิจัย .ทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี ๒๕๔๒), หน้า ๓๒.

โลกทัศน์ที่กว้างขึ้น สำหรับรูปแบบการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การประชุมสัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การร่วมกิจกรรม การนิเทศงาน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพครูและการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ส่วนหน่วยงานเป็นผู้พัฒนา ได้แก่ การประชุมสัมมนา การประชุมสัมมนาการฝึกอบรม การสร้างทีมงานพัฒนาคุณภาพงาน การนิเทศงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ การตั้งกองทุนส่งเสริมและพัฒนาครู และการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

กฤษฎา สมวธา^{๖๐} ได้ศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญ ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า วิธีการคัดเลือกผู้สมัครผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนมากใช้วิธีการสัมภาษณ์และประเมินความเหมาะสม ผู้ที่สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหาร เช่น อาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ แล้วเจ้าของโรงเรียนหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ ปัญหาที่พบคุณสมบัติของผู้สมัครไม่ตรงลักษณะที่ต้องการ หากโรงเรียนมีความจำเป็นต้องรับผู้สมัครที่มีคุณสมบัติไม่ตรงตามลักษณะที่ต้องการก็ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อฝึกอบรมหรือดูงานเพิ่ม

ฤกษ์ชัย ใจคำปัน^{๖๑} ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ได้จัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพจัดโอกาสให้มีการประชุมสัมมนา อบรม เป็นหมู่คณะ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งไม่ได้จัดให้มีการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ ไม่มีการพัฒนาความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดการติดตามผลในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ขาดแหล่งสำหรับศึกษาค้นคว้า ตลอดจนบุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

^{๖๐} กฤษฎา สมวธา, “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔)

^{๖๑} ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, “การบริหารบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕)

สมควร ทิพย์จันทร์^{ปอ} ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัดโดยหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ มีข้อมูลเพื่อชี้แนะแนวทางและมีการสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อ ของบุคลากรส่วนปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินการโครงการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดการประเมินผลโครงการ ส่วนด้านข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดหาแหล่งค้นคว้า ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศสำหรับบุคลากรได้ใช้พัฒนาตนเอง

สมพร ใจคำปัน^{ปอ} ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษามูลค่าบุคลากรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง อย่างอิสระและ มีการสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ขาดแคลน การสนับสนุนด้านงบประมาณ ไม่มีการจัดแหล่งเรียนรู้สำหรับให้บุคลากรได้ศึกษา ตลอดจนไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า

พิสมัย กองคำ^{ปอ} ได้ศึกษาการพัฒนา ครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารคาดหวังสามด้าน ได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหา คือ ยังต้องส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ต้องพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

นิยม สุวรรณพรหม^{ปข} ได้ศึกษาการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานมากคือด้านความรับผิดชอบ ปานกลางคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมใน

^{ปอ}สมควร ทิพย์จันทร์, “การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนชั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

^{ปอ}สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน อำเภอฮอดจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓)

^{ปอ}พิสมัย กองคำ, “การพัฒนาครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖)

^{ปข}นิยม สุวรรณพรหม, “การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓)

การทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือด้านเงินเดือนและความมั่นคง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่วนน้อยที่สุด คือด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัญหาที่พบได้แก่ การขาดอัตรากำลังบุคลากรเป็นจำนวนมากยังไม่มี การกระจายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้บางคนขาดโอกาสในการมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานมีน้อยไม่ทั่วถึงและไม่สม่ำเสมอ นโยบายการบริหารงาน ขาดความชัดเจนเหมาะสม ระบบการติดต่อข่าวสารภายในยังขาดประสิทธิภาพ และไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานตลอดจนความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นิพนธ์ กาชาดิ^{๖๐} ได้ศึกษาแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนชุมชนบ้านวังดิน อำเภอถ้ำ จังหวัดลำพูน พบว่า งานด้านการนิเทศภายในควรดำเนินการโดยมีขั้นตอนการร่วมประชุมวางแผน กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีการ เครื่องมือแจ้งให้ทราบล่วงหน้า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ปฏิทินการนิเทศแต่ละช่วงชั้น ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรนิเทศทุกสัปดาห์ หรือเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย ด้วยวิธีนิเทศที่หลากหลายตามความเหมาะสม ขึ้นดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ควรนำผลการนิเทศมาวิเคราะห์เสนอแนวคิดเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในครั้งต่อไป

วันทนี วังชัย^{๖๑} ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏเชียงใหม่สู่การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ พบว่า การพัฒนาอาจารย์คณะควรมีนโยบายและแผนพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจนต่อเนื่องและจริงจัง มีผู้รับผิดชอบมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาทุกครั้ง มีผลประโยชน์ผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบงบประมาณสนับสนุนเพียงพอและเหมาะสม คณะควรปลูกจิตสำนึกให้อาจารย์ได้เห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับด้านเนื้อหาการพัฒนาอาจารย์ อาจารย์ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถวิชาชีพเฉพาะเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียน

^{๖๐}นิพนธ์ กาชาดิ, “แนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนชุมชนบ้านวังดิน อำเภอถ้ำ จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์ (พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

^{๖๑}วันทนี วังชัย, “รูปแบบการพัฒนาอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่สู่การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

การสอนในแต่ละรายวิชา และการวัดผลประเมินผลด้วยวิธีการประเมินผลที่หลากหลาย ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาอาจารย์ รูปแบบและวิธีการพัฒนาอาจารย์กระทำได้หลายวิธีสำคัญ คือ การศึกษาต่อ อาจารย์ต้องการพัฒนาโดยการลาศึกษาต่อต่างประเทศโดยทุนของรัฐบาล และของสถาบันมากที่สุด ด้านการฝึกอบรม สัมมนาและการพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัยการปฏิบัติงานทางวิชาการเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ ด้านบุคลิกลักษณะคุณธรรมและจริยธรรม และควรเปิดโอกาสให้อาจารย์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันโดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ การยกย่องและมอบเกียรติให้กับอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศเวลาให้กับงานและนักศึกษา

ยุวดี ตั้งคำ^{๒๐} ได้ศึกษาการประเมินโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ในองค์ประกอบ ๔ ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ในภาพรวม ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต มีความคิดเห็นที่ตรงกัน โดยเฉพาะด้านบริบท เป็นอันดับแรก กล่าวคือ เห็นด้วยมากที่สุด ในวัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนากุศลกรของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต รองลงมาด้านผลผลิตเกี่ยวกับการที่สถาบันควรดำเนินโครงการลักษณะนี้อย่างต่อเนื่อง ถัดมาเป็นด้านปัจจัยนำเข้า คือ การให้โอกาสอาจารย์ที่สมัครเข้าโครงการอย่างเท่าเทียมกัน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างดี และด้านกระบวนการเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความตั้งใจดำเนินโครงการนี้ของผู้บริหารระดับสูง โดยเข้าร่วมเป็นประธานหรือที่ปรึกษาเพื่อให้กำลังใจแก่ผู้เข้าโครงการ นอกจากนี้ยังมีการแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะพบว่าโครงการมีความน่าสนใจและเหมาะสม เป็นประโยชน์ต่ออาจารย์ประจำ และเห็นควรมีการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งโครงการนี้ทำให้อาจารย์ประจำมีความกระตือรือร้นมากขึ้น เนื่องจากผู้เข้าโครงการสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปสร้างผลงานทางวิชาการได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในอนาคต

^{๒๐}ยุวดี ตั้งคำ, “การประเมินโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://dcms.thailis.or.th/> (๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๐)

ปรีชา เตังศิริวัฒนา^{UN} ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบ กิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่าง ชัดเจน และมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ส่วนด้านการ ฝึกอบรมมีความเห็นตรงกันว่าควรมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวข้องกับการสอน เนื้อหาการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการส่งเสริมบุคลากรศึกษาสูงงานหน่วยงานภายนอก สำหรับด้านการสัมมนา ทางวิชาการ เห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาด้วยความสมัครใจ มีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการ สอน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรศึกษาต่อ นโยบาย สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีทุนสนับสนุนการศึกษาต่ออย่างเหมาะสมพอเพียง ด้านการวิจัย วิทยาเขตฯ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะด้านการวิจัย จัดหา ทุนอุดหนุนจากแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน นอกจากนี้ ในด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ วิทยาเขตฯ ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการ สนับสนุน การจัดการฝึกอบรมและจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

จรินทร เสโตบล^{UO} ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานวิจัยของ อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ คุณลักษณะของอาจารย์ทางการวิจัยแรงจูงใจในการทำงานวิจัย การพัฒนาตนเองของอาจารย์ทางการวิจัย และการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยรวมอาจารย์มีทัศนคติ ที่ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อาจารย์มีคุณลักษณะทางการวิจัย และมีแรงจูงใจในการทำวิจัย มาก แต่การพัฒนาตนเองของอาจารย์ทางการวิจัย และการสนับสนุนของผู้บริหารยังไม่มาก เท่าที่ควร สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้ อาจารย์สนใจทำการวิจัยมากขึ้น โดยอาจจะกำหนดเป็นนโยบาย หรือมาตรการในการส่งเสริมการ ทำวิจัยให้ชัดเจนและจริงจังมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยได้ กำหนดเป้าหมายไว้ พร้อมกันนี้ผู้ที่ทำหน้าที่เกี่ยวข้อง เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา ควรสร้าง

^{UN}ปรีชา เตังศิริวัฒนา, “การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓)

^{UO}จรินทร เสโตบล, “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย นเรศวร”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaiedresearch.org> (๒0 กรกฎาคม ๒๕๕๐)

บรรยากาศทางวิชาการและทางการวิจัย ให้มีกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น การจัดฝึกอบรมทางการวิจัยเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางเทคนิควิธีการวิจัย และการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ การจัดบรรยายทางวิชาการ รวมทั้งการจัดสัมมนาและแลกเปลี่ยนเปลี่ยนนักวิจัย เพื่อสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้อาจารย์ที่ไม่เคยวิจัยอยากทำวิจัยมากขึ้น นอกจากนี้มหาวิทยาลัยนเรศวรควรลดภาระงานสอนให้กับอาจารย์ที่กำลังทำวิจัย หรือให้อาจารย์ลาเพื่อทำการวิจัย และไม่มีผลต่อขึ้นเงินเดือน สิทธิ และผลประโยชน์อื่น ๆ พร้อมทั้งจัดสรรทุนในการทำวิจัยให้กับอาจารย์ที่มีความสนใจในการทำวิจัย แต่ยังไม่เคยทำวิจัยมากขึ้น รวมถึงการนำผลงานวิจัยมาใช้ประกอบการพิจารณาความดีความชอบ หรือประกาศยกย่องชมเชยให้กับอาจารย์ที่มีผลงานวิจัยให้เป็นที่รู้จักโดยทั่วกัน ควรมีการจัดกิจกรรมวิจัยแบบกลุ่มผสม ระหว่างผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในการทำวิจัย (เพื่อให้เป็นพี่เลี้ยง) กับผู้ที่ไม่เคยมีประสบการณ์ในการทำวิจัยได้มีโอกาสในการทำวิจัยร่วมกัน และควรสร้างทัศนคติที่ดีให้กับอาจารย์ในมหาวิทยาลัยได้รู้สึกว่าการทำวิจัยเป็นภาระหน้าที่อีกอย่างหนึ่งที่สำคัญ และมีประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอน และต่อตัวอาจารย์เอง โดยในแต่ละปีอาจจะเชิญผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานวิจัยมาบรรยายให้กับอาจารย์ได้ทราบและเข้าใจในเทคนิควิธีการทำงานวิจัยที่ทำให้ประสบผลสำเร็จ

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์^{๒๐} ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่าบุคลากรทราบนโยบายการพัฒนาบุคลากรจากแผนพัฒนาของหน่วยงานคณะและภาควิชา ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้รับไปปฏิบัติ โดยมีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน คณะและภาควิชา เชิญชวนและจูงใจบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา บุคลากรมีความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการปฐมนิเทศทำความเข้าใจในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ บทบาทหน้าที่และภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานยังมีปัญหาในเรื่องของโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกันเพราะภาระการสอนมาก ขาดการสนับสนุนให้การศึกษาที่ชัดเจนควรจัดสรรงบประมาณให้พอเพียง ในเรื่องของทุนการศึกษา สำหรับความต้องการในการทำวิจัยมหาวิทยาลัยควรมีเป้าหมายและสนับสนุนการทำวิจัยอย่างชัดเจน ทั้งด้านแรงจูงใจ งบประมาณตลอดจนค่าตอบแทนการทำวิจัย

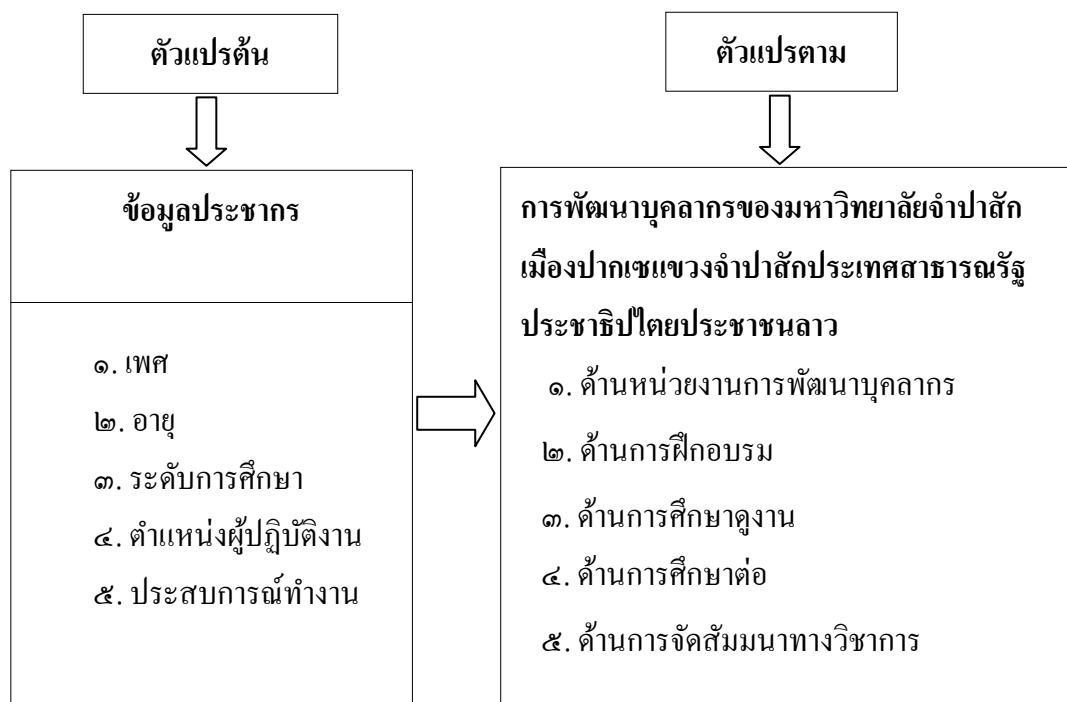
^{๒๐}เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒)

อจนา สุวรรณรัตน์^{๖๐} ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า การศึกษาความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจำแนกตามวุฒิการศึกษา สาขาวิชาที่สอน ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการวิจัย พบว่า อาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความต้องการพัฒนาการวิจัยมาก แต่ด้านความต้องการพัฒนาการวิจัย ในด้านความรู้ด้านทักษะการวิจัย และด้านเจตคติแตกต่างกัน กล่าวคือ อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาการวิจัยแตกต่างกัน ในขณะที่อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่สอนสาขาวิชาแตกต่างกัน และประสบการณ์การทำงานรวมถึงประสบการณ์การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการวิจัยแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาการวิจัย ไม่แตกต่างกันและยังได้มีข้อเสนอแนะว่าสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบกับสนับสนุนอาจารย์ที่ทำวิจัย ให้มีการลดภาระ การสอนของอาจารย์ลงและควรสนับสนุนให้มีการจัดประชุมสัมมนาหรือฝึกอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์สนใจในการทำวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป นอกจากนี้การสนับสนุนเงินทุน ในการทำงานวิจัย จะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์สนใจในการทำวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันต่อไป

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญเพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้ทุกกระบวนการขององค์การประสบความสำเร็จไปสู่จุดหมายได้อย่างงดงาม ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเจ้าฟ้าสิริราชประเทศสาธาณะรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของ ประเทศสาธาณะรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

^{๖๐}อจนา สุวรรณรัตน์, “ความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัย : ศรีนครินทรวิโรฒ. [ระบบออนไลน์], แหล่งที่มา <http://www.thaiedresearch.org> (๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๐) ๒๕๔๒)

๒.๑๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย