

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเสนอตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดพื้นฐานและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
 - 2.1.2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล
- 2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2.4 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การ
 - 2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การ
 - 2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
- 2.4 การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 2.4.1 นโยบายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 2.4.2 แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 2.4.3 หลักการและแนวทางพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2539-2541
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 2.5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดพื้นฐานและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีตลอดจนพัฒนาการในด้านต่าง ๆ ได้นำมาสู่การเปลี่ยนแปลงของสังคมทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเมือง การปกครอง เศรษฐกิจ ประเพณีวัฒนธรรม สิ่งแวดล้อม ตลอดจนไปถึงพฤติกรรมและการดำเนินชีวิตของ

มนุษย์ มนุษย์ ซึ่งเป็นทรัพยากรของสังคมที่ถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด และเป็นตัวกำหนดความเป็นไปของสังคม เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากทรัพยากรอื่น กล่าวคือ ทรัพยากรอื่นเมื่อถูกนำมาใช้ก็จะหมดไปตามระยะเวลาหรือปริมาณการใช้ แต่สำหรับทรัพยากรมนุษย์นั้น หากนำมาใช้อย่างเหมาะสมแล้วจะยังมีทั้งประสบการณ์และมีคุณค่าที่จะทำประโยชน์ให้กับสังคมได้อย่างมากที่สุด การพัฒนาคนให้มีศักยภาพเต็มเปี่ยมเพื่อปรับตัวให้ทันกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมจึงเป็นสิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงได้กลายเป็นเป้าหมายสำคัญ และเร่งด่วนของการพัฒนาประเทศในหลายประเทศทั่วโลกควบคู่ไปกับการส่งเสริมพัฒนาทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่กำลังก้าวหน้าอย่างมากในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นว่า หากในสังคมใดหรือประเทศใดมีประชากรที่ขาดคุณภาพเป็นจำนวนมากแล้วการพัฒนาประเทศจะไม่สามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ชี้ขาดความสำเร็จของการพัฒนาในทุก ๆ ด้านนั้นขึ้นอยู่กับคุณภาพหรือศักยภาพของคน ในการพัฒนาทั้งหลายทั้งปวงจึงควรจะเริ่มหรือมุ่งเน้นที่คนเป็นจุดศูนย์กลางก่อน เพื่อจะนำไปสู่การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

การก้าวเข้าสู่การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมของประเทศไทย ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ได้ส่งผลทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมไทย มนุษย์จำเป็นต้องปรับตัวเองเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพสังคมในปัจจุบัน จากความจำเป็นนี้จึงทำให้เป้าหมายการพัฒนาประเทศไม่ได้เป็นเพียงการมุ่งเน้นการพัฒนาเฉพาะทางด้านเศรษฐกิจหรือทางด้านสังคมเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่จะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคนให้มีคุณภาพเนื่องจากคุณภาพของคนเปรียบเสมือนเป็นทั้งปัจจัยและผลของการพัฒนา "การเร่งรัดพัฒนาทรัพยากรมนุษย์" ได้ถูกกำหนดไว้เป็นวัตถุประสงค์หลักของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ซึ่งแตกต่างจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับก่อน ๆ ที่ได้มุ่งเน้นเฉพาะด้านเศรษฐกิจหรือสังคมเท่านั้น ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ก็เช่นกัน ซึ่งมุ่งเน้นการพัฒนาคนเป็นจุดศูนย์กลางโดยการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านการพัฒนาคนไว้ ดังนี้ "เสริมสร้างศักยภาพของคนทุกคนทั้งในด้านร่างกายและสติปัญญา มีสุขภาพอนามัยแข็งแรง มีความรู้ความสามารถและทักษะในการประกอบอาชีพ และสามารถปรับตัวให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการปกครอง"

2.1.1 ความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการพัฒนาคนนั้น นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและ

ละเอียดย่อน (สุจิตตรามรณ คำสะอาด, 2539:3) การพัฒนาคนเป็นเรื่องที่ละเอียดอ่อนทำได้ยากและไม่สามารถกำหนดสูตรสำเร็จตายตัว สำหรับการพัฒนาคนในทุกกลุ่มได้ กลยุทธ์และมาตรการประเภทหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะช่วยเสริมสร้างสมรรถนะของคนกลุ่มหนึ่งได้แต่ไม่สามารถสร้างประโยชน์หรือได้ความช่วยเหลือแก่คนอีกกลุ่มหนึ่งได้ และบางครั้งอาจสร้างปัญหาเพิ่มขึ้นแก่คนกลุ่มดังกล่าวอีกด้วย" (บังอร โสฬส, 2539:13) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ควรจะหมายถึง กระบวนการเสริมสร้างป้องกัน และแก้ไขทักษะความรู้และจิตลักษณะของบุคคล หรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้เขาเหล่านั้นมีความรู้ความสามารถ และมีพฤติกรรม และการปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมกับวัย และสถานการณ์แวดล้อม เพื่อเป็นทรัพยากรที่มีค่าอย่างแท้จริงของสังคมหรือองค์การที่ร่วมอยู่นั้น

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2537:75-76) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งมีวิวัฒนาการมาจากการบริหารงานบุคคล เนื่องจากพบว่าทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบหรือตัวแปรสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต หรือประสิทธิภาพในการทำงาน จุดมุ่งหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญ คือการปรับปรุงประสิทธิผลของบุคคล (Individual) กลุ่ม (Group) และองค์การ (Organization) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะมีบทบาทเกี่ยวข้องกับเรื่องงาน (Task) ว่าควรจะทำงานอะไรให้บรรลุผล และเรื่องของกระบวนการทำงาน (Process) ว่าควรจะทำงานให้บรรลุผลอย่างไร

2.1.2 วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล

ดนัย เทียนบุษ (2533:22) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นหมายถึง กระบวนการของกลุ่มกิจกรรมที่ปฏิบัติจัดทำในช่วงเวลาที่กำหนด เพื่อให้เกิดผลในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และมีจุดเน้นในกลุ่มย่อยที่ต่างกันขององค์ประกอบทั้ง 3 คือ

- 1) การฝึกอบรม
- 2) การศึกษา
- 3) การพัฒนา

Leonard Nadler (1980) ได้แบ่งขอบข่ายงานการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development-HRD) ไว้ 3 ประการ คือ

- 1) การฝึกอบรม (Training)
- 2) การศึกษา (Education)
- 3) การพัฒนา (Development)

พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ (2537:76) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดใหม่ในปัจจุบัน

ต้องผสมผสานวิธีการพัฒนา 3 ประการ คือ

- 1) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training and Development)
- 2) การพัฒนาองค์การ (Organization Development)
- 3) การพัฒนาทางอาชีพ (Career Development)

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือทรัพยากรบุคคล คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างหรือป้องกันแก้ไขให้กับบุคคลทั้งในด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ ทักษะคิดหรือเจตคติ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ และปรับพฤติกรรมให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

2.2 หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

"ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีค่าสูงสุดขององค์การ" คุณลักษณะของบุคคลที่จะเป็นทรัพยากรที่ดีและมีค่าขององค์การนั้น ควรจะมีความรู้ความสามารถในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่ มีทัศนคติที่ดี มีความคิดสร้างสรรค์ และสายตาที่กว้างไกล สามารถปรับตัวเองให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคมสิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมานี้สามารถสร้างให้มีในตัวทรัพยากรบุคคลได้หากมีการพัฒนาคนหรือการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคคลในองค์การจึงเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จและบรรลุสู่เป้าหมาย

2.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะการพัฒนาบุคลากรจะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผูกพัน การยอมรับ และการปรับปรุงสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขั้นและส่งผลสะท้อนทำให้องค์การหรือหน่วยงานมีผลผลิตและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ได้มีผู้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหมายของคำว่า "การพัฒนาบุคลากร" ไว้อย่างกว้างขวางดังนี้

สมาน รังสิโยภักษ์ (2530) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดียิ่งขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

สุเทพ บุญเติม (2530) ได้อธิบายความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการดำเนินการเสริมสร้างและเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยมและบุคลิกภาพของบุคคลในองค์การ โดยจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ในองค์การ เพื่อมุ่งให้บุคคลใน

องค์การสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เกคินี หงส์นันท์ (2531:78) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมุ่งที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานไปในทางที่ถูกต้อง

นางเยาว์ ธาราศรีสุทธิ์ และคณะ (อ้างในมะลิ คงสกุล 2534:12) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา และอื่น ๆ

นพดล ทองโสภิต (นโยบายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น :2534) การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงบุคลากรเพื่อความเจริญก้าวหน้า ซึ่งหมายถึง การให้การศึกษา ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่การงานรวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ (Education) และการฝึกอบรม (Training) คือการเตรียมคนให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนได้เป็นอย่างดี เมื่อรวมกับการพัฒนา (Development) จึงหมายถึงการเตรียมบุคลากรให้สามารถปฏิบัติภารกิจของตน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคตได้

วัฒนา สุตรสุวรรณ (อ้างในชาญณรงค์ ช่างษ์ 2535 : 11) กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรกับการพัฒนาบุคคลมีความหมายเช่นเดียวกัน โดยเขียนไว้ว่ามีนักวิชาการด้านการบริหารงานบุคคลได้เขียนไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน" และกรรมวิธีในการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทัศนคติ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและสูงขึ้น การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่จะต้องเอาใจใส่ การส่งเสริมสมรรถภาพเพียงบางอย่างบางประการหรือทำ ๆ หยุต ๆ ไม่สม่ำเสมอไม่สามารถได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

การพัฒนาบุคลากร เป็นระบบวิธีของการวางแผนและดำเนินโครงการเพื่อที่จะพัฒนางานอาชีพไม่ว่าจะเป็นในระบบวิชาการ ธุรกิจ แม้แต่แพทย์ นักกฎหมาย พยาบาล การพัฒนาบุคลากรเป็นคำพูดที่เราใช้กันอย่างมากในปัจจุบัน มีคำอยู่หลายคำซึ่งใช้กันอยู่ที่มีความหมายเหมือนกัน เช่น การส่งเสริมวิทยฐานะ พัฒนาทรัพยากรคน ส่งเสริมวิชาชีพ บริการการศึกษา การศึกษาตลอดชีวิตและอย่างอื่น ๆ คำพูดต่าง ๆ เหล่านี้ใช้แทนกันอยู่เป็นประจำในเอกสารต่าง ๆ เช่น ในวงการศึกษาท่านจะพบว่าใช้ในความหมายของการส่งเสริมวิทยฐานะของครู ในเวลาเดียวกันเราก็อาจจะได้ยินการพัฒนากำลังคนในงานอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตามความหมายของมันก็คือ

อย่างเดียวกัน

ชาวนรงค์ ชาวงษ์ (2535) ได้สรุปถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเน้นการพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงาน ตลอดจนจัดให้มีการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์โดยตั้งเป้าหมายว่า การพัฒนาบุคคลควรจะได้ผลในทางบวก อย่างน้อยก็ให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการทำงานของคนมากยิ่งขึ้นและจะได้ฝึกอบรมหรือเห็นแบบอย่างที่ดี เพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ก่อนแล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เพราะคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลก ถ้าคนมีคุณภาพดีแล้วทุกอย่างก็จะตามมาในทางที่ดี เพราะคนเป็นผู้สร้างทุกอย่างทั้งวัฒนธรรม อารยธรรม ศิลป สุนทรีย และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น การปกครอง ศิลธรรม จริยธรรม ทุกอย่างก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะทำการพัฒนาอย่างอื่น ๆ ต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจและเห็นความสำคัญของการพัฒนา และเข้าใจความหมายอันแท้จริงของการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน

นพพงษ์ บุญจิตราตุลย์ (อ้างใน งามนิจ จันทร 2536 : 24) ได้ให้ความหมายว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม และความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้นและส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

บุปผา กฤตนามระ (อ้างใน ดนัย เทียนพุ่ม 2537 : 221) การพัฒนางาน หรือการพัฒนาบุคคลหมายถึง กระบวนการในการเพิ่มพูนและปรับปรุงสมรรถภาพของบุคคลในองค์การอันมีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลทั้งในด้านความรู้ ความคิดอ่าน และประสบการณ์ที่ให้กับบุคคลนั้นมีค่าเป็นทรัพยากร มีความเหมาะสมแก่หน้าที่ และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่มอบหมายให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาคอนจึงมีลักษณะเป็นการให้หรือเพิ่มพูนคุณค่าของตัวบุคคลโดยมุ่งหวังที่จะให้คนมีโอกาสเจริญก้าวหน้าเต็มขีดความสามารถของตน และในขณะเดียวกันองค์การที่ย่อมมีโอกาสที่จะได้รับผลพลอยได้ ในแง่การใช้ประโยชน์จากกำลังคนของตนอย่างเต็มขีดความสามารถ

ดนัย เทียนพุ่ม (2537) การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพบุคคลในองค์การ การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน การพัฒนาองค์การ การออกแบบงานใหม่

สวอนสเบิร์ก (Swansburg, 1961) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของ

การศึกษาขณะปฏิบัติงานว่าเป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้ปรับปรุงสมรรถภาพของตนเองในการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนตลอดชีวิต ซึ่งได้แก่ การศึกษาที่ได้รับขณะปฏิบัติงาน

ฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myers, 1964) (อ้างใน มะลิ คงสกุล 2534:13) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง"

ชูเตนและเชอร์แมน (Chuden and Sherman, 1968) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาการทำงาน ด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ และการพัฒนานี้อาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการที่จะได้แนวความคิดข้างต้น พอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถ โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์การที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

บีช (Beach, 1970 : 375) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนพฤติกรรมของตนให้เป็นไปตามที่ต้องการ

จากความคิดเห็นของบุคคลต่าง ๆ พอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการในการที่จะพัฒนาศักยภาพของคนที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ และสร้างเสริมในด้านทัศนคติ ค่านิยมของบุคคล เพื่อจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนหรือเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญและเด่นมากที่สุด

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532) ได้สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1) การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องมีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3) การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4) การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นหรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลาซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นเสียก่อนก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงาน ที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่วินาทีแรกที่ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5) การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้รับการพัฒนา

6) การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ

ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

กิตติมา ปรีดีติติก (อ้างใน ชาญณรงค์ ชววงษ์ 2535:13) ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งและหน้าที่การงานอีกด้วย

งามกิจ จันทร (2536) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งย่อมจะนำผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานด้วยเป็นส่วนรวม ซึ่งอาจสรุปผลที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1) ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิตจิตใจรักงาน และทำงานได้ผลมากขึ้น

2) เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย

3) ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรม แนะนำ เสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและทันเวลามากกว่า

4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลงไม่ต้องเสียเวลา ชี้แจงในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง

5) ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน ในด้านความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ก็เช่นกัน ได้มีผู้สรุปถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างกว้างขวาง ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้จำแนกสภาพการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องจักให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประการคือ

1) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถและมีฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2) ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานใน

สาขาที่ปฏิบัติอยู่

3) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่

4) ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

อุทัย หิรัญโต (อ้างใน สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ 2533 : 20) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หาชุดึงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้งซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการให้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

งามนิจ จันทร (2536) การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมากเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ แม้ว่าจะใช้ระบบการคัดเลือกดีเพียงใดก็ตาม บุคคลก็ยังคงต้องได้รับการพัฒนา เพราะคุณสมบัติของตำแหน่งงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของวิทยาการ หรือเมื่อบุคคลทำงานไปนาน ๆ พฤติกรรมต่าง ๆ ก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา การพัฒนาบุคลากร จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลที่ได้ย่อมตกอยู่กับหน่วยงานนั่นเอง

จากการศึกษาถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรตามที่กล่าวแล้ว พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล สามารถทำให้บุคคลได้รับความรู้ ความชำนาญ และทักษะเพิ่มขึ้นสามารถที่จะติดตามวิทยาการและเทคโนโลยีซึ่งเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาได้ทัน เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีต่าง ๆ ตลอดจนการพัฒนาการในระบบสังคมนั้นจะก้าวไปโดยไม่หยุดอยู่กับที่นอกเหนือไปจากความรู้ ความชำนาญ และทักษะที่เพิ่มขึ้นแล้ว การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการส่งเสริมและพัฒนาทัศนคติ ความเชื่อ ค่านิยม และบุคลิกภาพให้แก่บุคคลซึ่งนอกจากจะช่วยให้ตนเองก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้องค์การหรือหน่วยงานบรรลุสู่เป้าหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพอีกด้วย

2.2.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

สำหรับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

สุปราณี ศรีจักรภุมข (2524:8-9) ได้จำแนกประเภทของจุดมุ่งหมายในการฝึกอบรม

และการพัฒนาบุคคล ออกได้เป็น 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1) เพื่อเพิ่มพูนความรู้ (Cognitive) ซึ่งจะเป็นพื้นฐานในการนำไปสู่ความเข้าใจเพื่อทำให้มีความสามารถลงมือปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะได้ในลำดับต่อไป หรือเพื่อเป็นพื้นฐานของความเข้าใจ ในอันที่จะนำเอามาปรับปรุงและประยุกต์ใช้ในการงานทั่ว ๆ ไปโดยต้องใช้ศิลปะเข้าช่วย ตลอดจนเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตอื่น ๆ รวมทั้งความรู้อันเป็นการสนองตอบความใฝ่รู้ในบางอย่างแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับการทำงานโดยตรงเป็นจุดมุ่งหมายทั้งในการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคลขั้นต้น

2) เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญหรือทักษะ (Cognitive หรือ knowledge) ให้สามารถปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งได้หรือทำได้ด้วยความถูกต้องมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น เพิ่มพูนความชำนาญในการนับธนบัตร หรือเพิ่มพูนความชำนาญในการพูด และการแสดงออกต่อหน้าชุมชน จุดมุ่งหมายประเภทนี้มักจะเป็นจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง ส่วนใหญ่เป็นจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม ซึ่งก็ไม่ได้หมายความว่าต้องเป็นเช่นนั้นเสมอไป ความชำนาญบางอย่างต้องการพื้นฐานความรู้หลายด้านและต้องให้เวลานาน เช่น ความชำนาญในการตัดสินใจที่ถูกต้องในกรณีนี้ก็ต้องมีโปรแกรมการฝึกอบรมต่อเนื่องกันหลายโปรแกรมอาจเรียกว่าเป็น package หรือ ชุดของการพัฒนาบุคคล

3) เพื่อให้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงทัศนคติ (Attitudes) นับเป็นจุดมุ่งหมายที่ยุ่งยากซับซ้อนมากที่สุด (Complicated) เชื่อกันว่าการเปลี่ยนแปลงทัศนคติจะเป็นรากฐานของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของบุคคล เช่น ถ้าพนักงานมีทัศนคติไม่ดีต่อฝ่ายบริหารย่อมทำให้พฤติกรรมของผู้นั้นแสดงออกไปในทางที่ไม่ยอมให้ความร่วมมือกับฝ่ายบริหาร พร้อมทั้งจะหาทางขัดแย้งและต่อต้านตลอดเวลา การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมให้พนักงานร่วมมือร่วมใจกับผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงทัศนคติของพนักงานผู้นั้นเสียก่อน การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงทัศนคติเป็นเรื่องยากต้องใช้วิธีการทางจิตวิทยาเข้าช่วยหลายอย่าง และมักจะเป็นโปรแกรมของการพัฒนาบุคคลที่ต้องใช้วิธีทางอ้อม (Indirect Method) มากกว่าวิธีการทางตรง

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร เป็น 2 ประการ คือ

1) ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- (1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
- (2) เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

- (3) พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- (4) ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- (5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- (6) พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- (7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- (8) ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- (9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและ/หรือผู้มาติดต่อ

2) ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objective) หมายถึง ความมุ่งหมายของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่

- (1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (2) เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
- (3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยทดลองปฏิบัติ
- (4) เพื่อฝึกฝนการใช้วินัยในการตัดสินใจ
- (5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- (6) เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- (7) เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- (8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- (9) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่ามีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

- 1) เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
- 2) เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กิติ ตยัคคานนท์ (2533) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประการคือ

- 1) เพิ่มพูนทักษะในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเพิ่มพูนและปรับปรุงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ

- 2) เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน

- 3) เพื่อการเพิ่มผลผลิต

- 4) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความ

สำคัญมาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา

นพดล ทองโสภิต (นโยบายการพัฒนาศูนย์ : 2534) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาศูนย์ไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ให้บุคลากรทุกระดับปฏิบัติงานโดยมีความสำนึกในหน้าที่ และมีความรับผิดชอบในภาระกิจของตนอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
- 2) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และมีเจตคติที่ดีต่อหน่วยงานและการปฏิบัติงาน เพื่อให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพของตน พร้อมทั้งจะเปลี่ยนแปลงหมุนเวียนตามวาระ
- 3) เป็นการจูงใจและเพิ่มความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) สร้างจิตสำนึกในการบริการ

เป้าหมายของการพัฒนาศูนย์ คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานภาระกิจของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีความสุขเกิดความพึงพอใจและมีทัศนคติที่ดีต่อมหาวิทยาลัยนอกจากนั้นการพัฒนาศูนย์ต้องทำอย่างต่อเนื่อง เช่น เพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้ตามทันโลกและวิชาการใหม่ ๆ

จึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่า วัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ก็เพื่อให้บุคคลได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดีต่องาน เพื่อให้หน่วยงานหรือองค์การได้รับผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าวัตถุประสงค์ในการพัฒนาศูนย์ก็เพื่อให้ได้คนที่มีคุณภาพ และเพื่อให้ได้รับผลงานที่มีประสิทธิภาพ

2.2.4 กิจกรรมการพัฒนาศูนย์

ทวิบูรณ์ หอมเย็น (2526:38-39) กล่าวว่า การพัฒนาศูนย์ทำได้ทั้งที่เป็นวิธีการและแบบกึ่งวิธีการ ดังนี้

- 1) การพัฒนาศูนย์อย่างเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งเป็นหลาย ประเภท ได้แก่
 - (1) การปฐมนิเทศ (Orientation)
 - (2) การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill training)
 - (3) การพัฒนาศูนย์ระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
 - (4) การพัฒนาศูนย์ระดับผู้บริหาร (Executive development)
 - (5) การดูงานนอกสถานที่ (Study tour)
 - (6) การประชุมอภิปราย (Conference)

(7) การบรรยายและสาธิต (Lecture and Demonstration)

2) การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและการปฏิบัติในทางที่ควร และเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

- (1) ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล
- (2) การสอนงาน (Coaching)
- (3) การหมุนเวียนกันทำงาน (Job Rotation)
- (4) การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
- (5) การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน
- (6) ปล่อยให้สังเกตการณ์
- (7) สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้ลึก ความสัมพันธ์ ทักษะ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมายขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

- 1) การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
- 2) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
- 3) การฝึกงาน (Internship)
- 4) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
- 5) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
- 6) การสาธิต (Demonstration)
- 7) การอภิปราย (Pannel Discussion)
- 8) เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
- 9) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
- 10) ทักษะศึกษา (Field Trip)

วพ
LG
11/73



หอสมุดกลาง
มหาวิทยาลัยขอนแก่น

11) สัมมนา (Seminar)

12) การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

1) การฝึกงาน (Internship)

2) การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)

3) การเลือกวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)

4) การเข้ารับการฝึกอบรม (In Serve-Traning)

5) การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)

6) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)

7) การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)

8) การอ่าน (Reading)

9) การเขียน (Writing)

10) การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter Visitation)

11) การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organization)

12) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)

13) การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)

14) การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

บรรจง อภิตกุล (2527:1307) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนามีหลายประเภท เช่น

1) การบรรยาย (Lecture) คนเดียวหรือคณะ

2) การลงมือปฏิบัติจริง (On-the-job-training)

3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)

4) การแสดงบทบาท (Role Playing)

5) การสาธิต (Demonstration)

6) การฝึกจำลอง (Simulation)

ธีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และอัญชณา เวลารักษ์ (2528:31) ได้จำแนกกิจกรรมที่ใช้ใน

การพัฒนาศาสนา ได้ดังนี้

1) กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน

(1) การฝึกอบรม (Training)

(2) การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)

2) กิจกรรมการบริหารงาน

- (1) การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
- (2) การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
- (3) การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ช่วย (under Study)
- (4) การให้รักษาการแทน (Acting)
- (5) การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
- (6) การให้ร่วมในคณะทำงาน (Working Group)
- (7) การดูงาน (Study Toru/Visit)
- (8) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
- (9) การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
- (10) การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพของงาน (Q.C. Circle)
- (11) การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์การ

3) กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง

- (1) การให้ทุนการศึกษาต่อ
- (2) การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด)

4) กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่

- (1) การจัดโปรแกรมการศึกษา (Programmed instruction/Modular Program)
- (2) การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual)
- (3) การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ (Reading Assignment)
- (4) การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
- (5) การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ
- (6) การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมวิชาชีพ

สรุปได้ว่า วิธีการในการพัฒนาบุคลากรหรือกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และเพื่อให้ได้ประสิทธิภาพในการทำงานนั้นสามารถกระทำได้หลายวิธี ซึ่งสามารถนำมาใช้ได้โดยพิจารณาถึง โอกาส ความเหมาะสม และความต้องการของบุคลากร เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตามหากจะสรุปกิจกรรมหรือวิธีการของการพัฒนาบุคลากรแล้วอาจแยกได้เป็น 2 รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

1) รูปแบบของกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการหรือกระทำที่เป็นกลุ่มหรือหมู่คณะ โดยหน่วยงานเป็นผู้จัดให้ หรือจัดขึ้นโดยหน่วยงานอื่นและหน่วยงานส่งบุคลากรเข้าไปร่วม

2) รูปแบบของกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่ดำเนินการหรือกระทำโดยตัวบุคลากรเอง หรือกระทำเป็นรายบุคคล

2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การ

ในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพสำหรับหน่วยงานของตน ดังนั้น จึงต่างก็จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานด้วยวิธีการมากมายหลายรูปแบบแต่ต่างก็มีเป้าหมายเดียวกันคือ พัฒนาทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานของตนให้มีศักยภาพและทำประโยชน์ให้กับหน่วยงานได้อย่างสูงสุด จนในบางครั้งลืมไปว่าการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยความละเอียดอ่อน เนื่องจากการกระทำที่เกี่ยวข้องกับบุคคลซึ่งต้องระลึกไว้ว่า คนไม่ใช่เครื่องจักรที่เราสามารถจะนำมาซ่อมแซมได้ตลอดเวลาเมื่อเกิดชำรุดหรือขาดประสิทธิภาพในการใช้งาน และเมื่อทำการซ่อมแซมเสร็จก็สามารถนำมาใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นเดิม หรือเพิ่มเทคโนโลยีเข้าไปก็จะสามารถให้ผลผลิตได้ดียิ่งกว่าเก่า แต่"คน" เป็นทรัพยากรชนิดเดียวที่มีชีวิตและมีความรู้สึกนึกคิดหากเป็นวัตถุหรือสิ่งของเมื่อต้องการจะปรับปรุงหรือพัฒนาเพียงแต่มีความพร้อมในเรื่องของงบประมาณ หรือผู้มีความรู้ความชำนาญที่จะพัฒนา ก็จะได้วัตถุหรือสิ่งของที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ แต่สำหรับคนนั้น การที่จะมุ่งหวังว่าให้ผู้ที่เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคคลที่องค์การหรือหน่วยงานจัดขึ้นเพื่อมุ่งหวังพัฒนาบุคคลของตนให้ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตลอดจนการปฏิบัติงานนั้น อาจจะได้ผลบ้างก็เพียงเล็กน้อยหรืออาจจะไม่ได้ผลเลย เพราะเป็นการกระทำในระยะเวลานาน ในขณะที่พฤติกรรมของบุคคลนั้นได้สร้างสมมาเป็นเวลานาน จนเกิดเป็นนิสัยถาวรการพัฒนาบุคคลจึงต้องคำนึงถึงความเป็นมนุษย์ของคนด้วย การพัฒนาบุคคลที่ให้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า หรือได้ประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากการที่บุคคลนั้นมองเห็นคุณค่า และความต้องการการพัฒนาตนเองโดยเกิดจากความรู้สึกว่าตนเองต้องการเปลี่ยนแปลงตัวเองอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเรื่องของอาชีพการงาน เพราะปัจจัยสำคัญที่จะเป็นสิ่งจูงใจให้เห็นว่าบุคคลนั้นประสบความสำเร็จในชีวิตคือ ความเจริญก้าวหน้าและการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน ในชีวิตการทำงานของคนเรานั้นส่วนใหญ่มุ่งหวังในสิ่งสำคัญ 2 ประการ คือ ความปรารถนาที่จะให้ประสบความสำเร็จอันเป็นความรับผิดชอบต่อหน่วยงานส่วนรวม และต่อประเทศชาติ ต่อประชาชน (สินี, 2524 : 28) ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การจึงได้ถูกนำมาใช้เป็นแบบแผนและแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพบุคคลในองค์การควบคู่ไปกับแนวคิดในเรื่องการพัฒนาที่เริ่มต้นจากตัวบุคลากรเอง หรือการพัฒนาตนเองของบุคลากร

2.3.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การ

องค์การหรือหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาย่อมต้องการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ปัจจัยสำคัญที่สุดที่มีส่วนต่อความสำเร็จขององค์การได้แก่ทรัพยากรบุคคลโดยที่บุคลากรที่เข้ามาในองค์การนั้นได้ผ่านการกลั่นกรอง และเป็นที่คาดหวังว่าองค์การจะมีคนซึ่ง มีศักยภาพ (Potential) คือ มีความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานและปฏิบัติงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ แต่ทว่าในความเป็นจริงตามธรรมชาติของมนุษย์แล้ว มนุษย์ทำงานเพียงแต่ใช้ความสามารถที่มีอยู่ของตนเพียงเล็กน้อยเท่านั้นก็สามารถอยู่ได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ขององค์การที่จะต้องพัฒนาหรือจูงใจอย่างไรจึงจะ ให้สมาชิกในองค์การได้ทำงาน และใช้ความสามารถที่เขาມีอยู่ให้เพิ่มสูงขึ้น ตามที่องค์การต้องการ (ถวิล เกื้อกูลวงศ์ 2531 : 37) และความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรนับวันแต่จะปรากฏเด่นชัดและทวีความสำคัญในตัวของมันเองยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบัน กระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว เหล่านี้เป็นสภาพภายนอกหรือสภาพแวดล้อมตัวบุคคล ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลนั้นต้องยอมรับว่าบุคคลในองค์การมีแนวโน้มจะก้าวไปสู่ระดับไร้ความสามารถด้วยกันทุกคน ซึ่งมีสาเหตุมาจากไม่มีการพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคล (อรุณ รักธรรม 2524 : 145) หากคนได้รับการพัฒนาแล้วก็จะมีคุณภาพ และคุณภาพของคนคือกุญแจดอกแรกที่จะไขไปสู่ความสำเร็จทั้งหลาย(สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน 2529 : 17) มีแนวคิดและทฤษฎีที่มีผลกระทบและก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของส่วนตัวบุคคลและในส่วนขององค์การ ซึ่งทั้งองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ไม่ว่าในภาครัฐบาล หรือภาคเอกชนต่างนำมาใช้กำหนดเป็นเป้าหมายทางด้านเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากรอย่างมากมายซึ่งก็ขึ้นอยู่กับหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ ว่าต้องการเน้นทางด้านใดหรือเรื่องใด ผู้วิจัยขอนำเสนอทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสำเร็จขององค์การเพียงบางส่วนเท่านั้น คือ ทฤษฎีของ โรเบิร์ต แอล แคทซ์ ซึ่งได้อธิบายถึงทักษะเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงาน ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮอริชเบอร์กและมาร์มาตา ซึ่งได้อธิบายถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน และทฤษฎีความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ซึ่งได้อธิบายถึงระดับความต้องการของมนุษย์โดยทั่วไป

1) ทฤษฎีของโรเบิร์ต แอล แคทซ์

โรเบิร์ต แอล แคทซ์ได้ศึกษาและวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จสรุปได้ว่านักบริหารที่ประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับทักษะพื้นฐาน 3 ประการซึ่งอาจจะฝึกฝนขึ้นมาได้มิใช่บุคลิกภาพเฉพาะตนหรือโดยชาติกำเนิดอันเป็นความเชื่อกันมาแต่เดิม ทักษะ

พื้นฐานทั้ง 3 ประการได้แก่ ทักษะทางด้านการคิดรวบยอด (Conceptual Skills) ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง (Technical Skills) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1) ทักษะทางด้านการคิดรวบยอด (Conceptual Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานที่สังกัดในทุกลักษณะ และขั้นตอนอย่างละเอียด สามารถมองเห็นความสัมพันธ์ระหว่างด้านต่าง ๆ ในองค์การหรือหน่วยงานได้อย่างชัดเจน และการที่มีการเปลี่ยนแปลงในบางส่วนของงานจะมีผลกระทบต่อส่วนอื่นได้อย่างไร รวมทั้งเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานที่ตนสังกัดกับหน่วยงานอื่น ๆ ในการบริหารงานมีกิจกรรมหลายอย่าง que ผู้บริหารต้องใช้ทักษะทางด้านการคิดรวบยอด เช่น การกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจ การประสานงานและการจัดความขัดแย้ง

(2) ทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่าง (Technical Skills) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญในกิจกรรมเฉพาะอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวกับวิธกระบวนการการดำเนินการหรือเทคนิค รวมทั้งการคล่องแคล่วในการใช้อวัยวะส่วนต่าง ๆ ของร่างกายด้วย ทักษะทางด้านเทคนิคที่สำคัญที่ผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย ทักษะด้านวางแผนงานหรือโครงการ ทักษะทางด้านการควบคุมกลุ่ม ทักษะติดต่อสื่อสาร และทักษะทางด้านการจัดการ

(3) ทักษะทางด้านมนุษย์ (Human Skills) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ความสามารถในการประสานงานกับผู้นบังคับบัญชาเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนและการยอมรับ ความสามารถในการฝึกพลังความร่วมมือจากผู้ร่วมงานได้เป็นอย่างดี ความสามารถในการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นในอันที่จะร่วมมือกับหน่วยงานของตน ตลอดจนความสามารถในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับหน่วยงานเพื่อให้บังเกิดความศรัทธาเชื่อถือ และไว้วางใจในหน่วยงานตลอดไป การบริหารงานในด้านนี้ ผู้บริหารต้องใช้ทักษะเชิงมนุษย์ เช่น การกระทำตัวเป็นแบบอย่าง การพูด การประสานงานและการเผยแพร่ผลงานต่าง ๆ

2) ทฤษฎีการจูงใจในการทำงานของเฮอริชเบอร์ก และบาร์บาตา

เฮอริชเบอร์ก และบาร์บาตา (Herzberg and Barabarta.1959:113-115)

ได้เสนอทฤษฎีการจูงใจในการทำงาน ซึ่งได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางทั้งในแง่การศึกษาวิจัยและในเชิงบริหารโดยเรียกทฤษฎีนี้ว่า ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮอริชเบอร์ก (Herzberg's Two Factor) ซึ่งเฮอริชเบอร์ก เชื่อว่าองค์ประกอบหรือปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจใน

การทำงาน สามารถแยกได้เป็น 2 ลักษณะ ได้แก่

(1) องค์ประกอบแรงจูงใจ (Motivation Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับตัวงานและความสำเร็จก้าวหน้าของงานประกอบด้วยปัจจัย 5 ประการดังนี้

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับความยอมรับนับถือ
3. ลักษณะของงาน
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน

(2) องค์ประกอบอนามัย (Hygiene Factors) หมายถึง องค์ประกอบที่เกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ประกอบด้วยปัจจัย 11 ประการ ดังนี้

1. รายได้
2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
4. ฐานะของอาชีพ
5. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
6. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
7. วิธีการปกครองบังคับบัญชา
8. นโยบายและการบริหารงานของหน่วยงาน
9. สภาพการทำงาน
10. ความเป็นอยู่ส่วนตัว
11. ความมั่นคงในงาน

3) ทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์

เรื่องความต้องการของมนุษย์ ทฤษฎีนี้กล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการนี้ไม่มีอันสิ้นสุดเมื่อได้รับการตอบสนองหรือพึงพอใจอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นจะเกิดขึ้นอีก มาสโลว์เรียกว่า ลำดับชั้นของความต้องการไว้ 5 ชั้น คือ

(1) ความต้องการทางร่างกาย (Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์เพื่อให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย อาหาร และยารักษาโรค เป็นต้น

(2) ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Safety and Security

Needs) เช่น ปลอดภัยจากอันตราย มีความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ฐานะการทำงาน เป็นต้น

(3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social and Belongingness) เป็นความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในสังคม ต้องการความรัก ต้องการเป็นเจ้าของ

(4) ความต้องการได้รับการยกย่องสรรเสริญ (Esteem on Status) คือความต้องการให้สังคมยกย่องตัวเอง มีคนนับหน้าถือตา มีเกียรติยศชื่อเสียง

(5) ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต (Self Actualization) คือ ต้องการพบความสำเร็จทุกอย่างที่ตนเองใฝ่ฝัน

สรุปได้ว่าความต้องการของมนุษย์เป็นไปตามกฎของมาสโลว์ มนุษย์มีความต้องการไม่สิ้นสุด เมื่อได้รับการตอบสนองอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว ความต้องการในสิ่งอื่นก็จะเกิดขึ้นอีก

2.3.2 การพัฒนาตนเอง (Self Development)

โดยหลักทฤษฎี มาสโลว์ ในเรื่องความต้องการของมนุษย์ ซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐาน ความต้องการในความมั่นคงและปลอดภัย ความต้องการมีพวกพ้อง ความต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการความสำเร็จสมหวังในชีวิต นั่นคือความต้องการประการหลังสุด คือ ความต้องการขั้นสูงสุดที่มนุษย์พึงมีพึงได้ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้โดยสรุปว่าโดยธรรมชาติและความเป็นจริงแล้วมนุษย์เราทุกคนมีความต้องการที่จะอยากเห็นตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ และต้องการที่จะปรับปรุงตนเองให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในชีวิตการพัฒนาตนเองจึงเป็นพื้นฐานและเน้นสิ่งแรกที่มีมนุษย์เราต้องมีก่อนการพัฒนาอื่นใด การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาทั้งมวล (Self Development is all Development) และถือเป็นกระบวนการต่อเนื่องซึ่งจะต้องดำเนินการไปเรื่อย ๆ トラバติดที่ยังไม่หยุดการทำงาน ทั้งนี้เพราะเป้าหมายหลักของทุกชีวิตคือ ความสุข ซึ่งได้แก่ การกินดีอยู่ดี ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการได้รับการยกย่องจากสังคม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องเริ่มต้นจากการสร้างฐานะตนเองให้มีครบ อยู่ดีกินดี จากนั้นก็ทุ่มเทชีวิตเพื่องานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงาน สิ่งก็ตามมาก็คือความเชื่อถือและการได้รับการยอมรับของสังคม เพราะฉะนั้นการพัฒนาตนเองต้องเริ่มจากการตระหนักในคุณค่าของตนเองมีความมั่นใจหรือพอใจ และภูมิใจในตนเอง ความเป็นตัวของตัวเอง ซึ่งผู้ที่จะเป็นตัวของตัวเองได้นั้น ต้องหมั่นศึกษาเรียนรู้ตนเองรู้เท่าทันตัวเองและเลือกหาหนทางที่เหมาะสมกับตัวเองที่สุด ผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิต คือผู้สามารถเลือกทางชีวิตที่เหมาะสมตัวเองเท่านั้น (อนุกุล เขียวพฤษกุลวัลย์ ; 2535) การพัฒนาตนเองเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่จะต้องทำอยู่ตลอดเวลา จะอยู่เฉย ๆ ไม่ได้เพราะจะเท่ากับเป็นการถอยหลัง จำเป็นต้องทำตัวให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ และต้องแสดงความสามารถให้ปรากฏ

และสามารถลงมือปฏิบัติได้ (สุชาญ โคติน 2527 : 71) การพัฒนาตนเอง จึงอาจหมายถึง การที่มนุษย์รู้จักเรียนรู้ตนเอง และสามารถปรับปรุงแก้ไขตนเองให้เจริญงอกงาม ทั้งด้าน ประสิทธิภาพในการทำงาน ด้านปัญหาและคุณธรรม ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอยู่อย่างมี จุดหมาย (ศรีณย์ ดำริสุข 2522 : 48) การพัฒนาตนเองนั้น หมายความว่าไปถึงการศึกษา การ เรียนรู้เนื้อหาสาระต่าง ๆ ด้วยวิธีการค้นคว้าและการแสวงหาความรู้ในหลาย ๆ รูปแบบ จาก แหล่งต่าง ๆ โดยอาจจะทำได้โดยวิธีการศึกษาด้วยตนเอง และหน่วยงานจัดให้ (สัมภาษณ์ แก้วอาภรณ์ 2530 : 12)

แนวคิดและรูปแบบในการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองซึ่งเป็นบรรทัดฐานของการพัฒนาทั้งปวงนั้น มีวิธีการและรูปแบบในการ กระทำอย่างมากมาย แนวคิดและรูปแบบของการพัฒนาตนเอง ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอต่อไปนี้ เป็น เพียงบางส่วนที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากตำรา เอกสาร และงานวิจัยต่าง ๆ แล้วนำมารวบรวม เพื่อเป็นแนวทางสำหรับในการศึกษาและวิจัยครั้งนี้

ศรีณย์ ดำริสุข (2522 : 23) ได้สรุปแนวคิดกว้าง ๆ ถึงวิธีการปรับปรุงและพัฒนา ตนเองซึ่งใช้ได้กับบุคคลทั่วไปได้ดังต่อไปนี้

1) ปรับปรุงอาชีพของตนเอง แบ่งออกเป็น

(1) ศึกษาอย่างเป็นทางการ (Formal Education) หรืออย่างไม่เป็นทางการ (Informal Education) เช่น การเข้าร่วมในกิจกรรมการพัฒนา

(2) สนใจการเข้าฟังการประชุมทางวิชาชีพหรือทั่วไปโดยสม่ำเสมอ

(3) อ่านหนังสือ วารสาร ในอาชีพของตน หรือหนังสือพิมพ์อื่น ๆ อันเป็นประโยชน์ ต่อตนและต่อวิชาชีพของตน

(4) ศึกษางานที่ตนเองปฏิบัติอยู่เป็นประจำ

2) ศึกษาความรู้ทั่วไปเพื่อความรู้ในการเปลี่ยนแปลงของสังคมการเมือง เศรษฐกิจ และภาวะแวดล้อม โดยการติดตามอ่านวารสารต่าง ๆ ประจำวันเสมอ ๆ

3) ปรับปรุงตนเองด้วยการวิเคราะห์ตนเองหรือสำรวจตนเองด้วยวิธี 3 ประการ คือ

(1) การสำรวจตนเอง

(2) การเรียนรู้โดยการรับฟังการป้อนกลับมาจากผู้อื่น (Feed Back)

(3) การเรียนรู้โดยสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น แล้วนำมาเปรียบเทียบกับตัวเรา

ประยูร พรหมพันธุ์ (2532) "การพัฒนาในด้านใด ๆ ก็ไม่สำคัญเท่ากับการพัฒนาตนเอง"

และได้เสนอขั้นตอนในการพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารไว้ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์ตนเอง เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและข้อบกพร่องของตนเอง
- 2) นำจุดอ่อนข้อบกพร่องที่ค้นพบแล้วมาพิจารณาอย่างจริงจังที่จะขอเพื่อหาวิธีแก้ไข
- 3) เสริมสร้างคุณลักษณะบางประการให้เกิดขึ้นในตนเอง ได้แก่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความตั้งใจที่แน่วแน่และมั่นคง มีความเพียรพยายามไปสู่จุด หมายอย่างมีแผนการและมีขั้นตอน ในการปฏิบัติที่ได้กำหนดไว้แล้ว และเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในตนเองให้ได้

4) ต้องเป็นผู้ยึดมั่นในศีลธรรมและมีคุณธรรมที่ดี

ส่วนแนวคิดและวิธีการพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา แนะนำวิธีการดังนี้

- (1) พัฒนาทัศนคติและอุดมการณ์การทำงานที่ดีให้เกิดขึ้นในจิตสำนึก
- (2) พัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญงานเพื่อให้ปฏิบัติงานเพิ่มพูนความรู้
- (3) พัฒนาให้รู้จักการปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้นให้มีความสามารถพัฒนา
- (4) พัฒนาให้สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นในองค์กรและสังคมได้
- (5) การทำให้มีความเข้าใจอย่างแจ่มแจ้งในภาระหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติโดยการทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ยึดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นที่ตั้ง
- (6) พัฒนาให้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- (7) พัฒนาให้เป็นตัวแทนของผู้บังคับบัญชาได้เมื่อจำเป็น
- (8) สร้างพฤติกรรมที่ดีในการทำงานร่วมกับคนอื่น
- (9) เพิ่มพูนคุณลักษณะที่ดีเพื่อให้เป็นคนที่มีคุณธรรมและมีจริยธรรมที่ดี

สุเมธ แสงนิมมวล (2537 : 71) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองว่า สามารถทำได้ 2 วิธี คือการพัฒนาตนเองโดยตนเองและการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่น การพัฒนาตนเองโดยตนเอง สามารถทำได้ตลอดเวลา ตราบใดที่ยังรักตนเอง และอยากเห็นตนเองก้าวไปสู่ความสำเร็จ ส่วนการพัฒนาตนเองโดยผู้อื่นก็สามารถทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) การพัฒนาโดยสถานศึกษาฝึกอบรม ซึ่งจะมีเนื้อหาในด้านการพัฒนา ความรู้ ความเข้าใจ ทัศนคติ ความชำนาญ และทักษะในการทำงาน
- 2) การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา มีหน้าที่จะต้องพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีความชำนาญงาน เพื่อให้สามารถเจริญก้าวหน้า
- 3) การพัฒนาโดยพ่อแม่ ครูอาจารย์ และบุคคลทั่วไป
- 4) การพัฒนาโดยดูตัวอย่างจากบุคคลที่ดีงาม

สุรศักดิ์มรรณ ดุลยจินดา (2538 : 67) ได้เขียนบทวิเคราะห์เพื่อแนวทางการพัฒนา

ข้าราชการไทยไว้ในเอกสารวิชาการของสถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ โดยพูดถึงวิธีการในการพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ของข้าราชการ เพื่อให้ตนเองเป็นข้าราชการที่มีความสามารถ ด้วยวิธีการหลายแบบ ดังนี้

1) วิธีการพัฒนาแบบทางการ ตามกฎหมายเปิดโอกาสให้ข้าราชการได้ศึกษาเพิ่มเติมได้ โดยการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชา ตามกฎเกณฑ์ ระเบียบแบบแผนของทางราชการ ซึ่งอาจมีรูปแบบดังนี้

(1) ศึกษาเพิ่มเติม จากสถานศึกษาทั้งภายในและต่างประเทศ (ตามระเบียบการลาของทางราชการ)

(2) เข้าฝึกอบรม/สัมมนา กับสถาบันที่จัดฝึกอบรมสัมมนาของทางราชการ เช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. สำนักฝึกอบรม สถาบันฝึกอบรมของเอกชน เป็นต้น

(3) เข้าดูงาน ฝึกงาน ประชุมทางวิชาการ

(4) รับการชี้แนะและสอนงานจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

2) วิธีการแบบไม่เป็นทางการ สามารถทำได้ด้วยตนเอง ได้โดยไม่ต้องลงทุนมากแต่ต้องจัดเวลาจากการเที่ยวเตร่ พักผ่อน มาใช้ในการนี้ เช่น

(1) ศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ ตำรา วารสาร นิตยสาร หนังสือพิมพ์ เอกสาร วิชาการต่าง ๆ ฯลฯ

(2) ศึกษาสังเกตพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในการทำงาน เช่น ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน และในความประพฤติ

(3) โดยการศึกษาหลักธรรมของพระพุทธศาสนาต่าง ๆ ในส่วนที่เอามาประยุกต์กับการทำงานได้ เช่น ธรรมะข้ออิทธิบาท 4 สังคหวัตถุ ทศนิศราธรรม ฯลฯ

การพัฒนาตนเองตามแนวคิดของ อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม

จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม (John Elliot Kemp & Graham Williams) เป็นอาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษาของเซนต์ปีเตอร์สเบิร์ก โพลีเทคนิค ประเทศอังกฤษ และเป็นที่ปรึกษาของหน่วยงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคนพัฒนาทีมงานและพัฒนาองค์กร จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาตนเองที่เรียกว่า "การพัฒนาสมรรถภาพในวิชาชีพ" คือการพัฒนาตนเองด้วยการทำให้ตนเอง เป็นผู้มีสมรรถภาพในวิชาชีพของตนเอง ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้ที่มีสมรรถภาพในวิชาชีพ นั้น จอห์น อีเลียต เคมป์ และเกรแฮม วิลเลียม ได้กำหนดว่าต้องมีคุณสมบัติในด้านความรู้ที่จำเป็นและมีผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน

ไว้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 ความรู้ (Knowledge)

ความสำเร็จสุดยอดในการทำงานเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของทุกคน ดังนั้นบุคคลผู้ปฏิบัติงานควรจะมีความรู้ในเรื่องต่อไปนี้

ก. ความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริงในองค์การ เช่น วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ แผนงาน โครงการ กิจกรรมขององค์การ เป็นต้น

ข. ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ เช่น ความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนปฏิบัติ

ระดับที่ 2 ทักษะ (Skill)

ทักษะเป็นสิ่งสำคัญกว่าความรู้ เพราะถึงแม้จะมีความรู้อย่างมากมาย แต่ถ้าขาดทักษะในการปฏิบัติงานความรู้ทั้งหลายก็จะไร้ประโยชน์ทันที ดังนั้นทักษะก็คือ สามารถทำในสิ่งที่รู้ (Knowledge) ได้ด้วย ทักษะในการที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานนั้น ได้แก่

ก. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับคน (Skill with people) เช่น ทักษะในการเป็นผู้นำ และผู้ตาม ทักษะในการกระตุ้นหรือจูงใจคน เป็นต้น

ข. ทักษะที่เกี่ยวข้องกับวัตถุสิ่งของ (Skill with things) เช่น ทักษะในการใช้วัสดุอุปกรณ์ในสำนักงาน เป็นต้น

ค. ทักษะในการทำตนให้ทันสมัยต่อเหตุการณ์ (Updating skill) เช่น การปรับตัวให้เป็นบุคคลที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ การนำความรู้และวิธีการใหม่ ๆ มาปรับปรุงพัฒนางาน เป็นต้น

ระดับที่ 3 คุณสมบัตส่วนตัว เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อระดับที่ 3 เป็นระดับที่มีความสำคัญมากที่สุด เพราะบุคคลนั้น ถึงแม้จะมีความรู้ มีทักษะ แต่ขาดเจตคติ ค่านิยม และความเชื่อที่มีในการปฏิบัติงาน ก็จะเป็น "บุคลากรที่มีสมรรถภาพ" ไม่ได้ ดังนั้นบุคลากรที่มีสมรรถภาพจะต้องมีสิ่งดังต่อไปนี้

ก. คุณสมบัตส่วนตัว เป็นผู้มีพลังและความตั้งใจจริง เพื่อที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายเป็นผู้เตรียมการล่วงหน้า มีการคาดการณ์ล่วงหน้า มีความคิดสร้างสรรค์ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ เป็นต้น

ข. เจตคติ ค่านิยม และความเชื่อ (Attitude, Value, Belief) ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ไว้วางใจในเพื่อนร่วมงาน มองโลกในแง่ดี เป็นต้น

2.4 การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

มหาวิทยาลัยขอนแก่นเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นศูนย์รวมทางความคิด สติปัญญาของสังคม และเป็นศูนย์กลางทางการศึกษาของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาระกิจหลักของมหาวิทยาลัยคือ การผลิตบุคลากรในระดับอุดมศึกษาและการบริการทางวิชาการแก่สังคม เมื่อนับจากที่เริ่มจัดตั้ง มาถึงปัจจุบัน ได้ขยายตัวเป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ ประกอบด้วยหน่วยงานต่าง ๆ ในระดับคณะ และหน่วยงานเทียบเท่าคณะ จำนวนทั้งสิ้น 24 หน่วยงาน ด้วยเหตุที่เป็นหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่ และมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในสังกัดเป็นจำนวนมาก จึงมีความแตกต่างในตำแหน่งหน้าที่และ ภาระงานที่รับผิดชอบของบุคลากร ในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยจึงมีความจำเป็นที่ จะต้องอาศัยความสามารถและเทคนิควิธีการในการบริหาร เพื่อนำให้มหาวิทยาลัยบรรลุใน ภาระกิจหลักของการจัดตั้งในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยขอนแก่น โดยเฉพาะในด้าน บริหารงานบุคคลนั้น ระเบียบต่าง ๆ ตลอดจนกฎหมาย หรือข้อบังคับอื่น ๆ ที่นำมาใช้อ้างอิงและ เป็นแบบแผนในการดำเนินการจะเป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยขอนแก่น พ.ศ. 2521, กฎทบวงฉบับที่ 2 พ.ศ. 2519 ออกตามความในพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนใน มหาวิทยาลัย พ.ศ. 2507, ระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 และแนวทางปฏิบัติอื่น ๆ ที่เป็นมติหรือความเห็นชอบให้นำมาใช้ในการบริหารงาน จากคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในทบวงมหาวิทยาลัย (ก.ม.) ซึ่งทำให้มีความคล่องตัวในการบริหาร และการดำเนินงานค่อนข้างมาก ในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ามาปฏิบัติงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายใน มหาวิทยาลัยนั้น มหาวิทยาลัยขอนแก่นสามารถดำเนินการได้โดยมีขั้นตอน และวิธีปฏิบัติที่กำหนด เป็นของมหาวิทยาลัยเอง บุคลากรที่ได้รับการคัดเลือกเพื่อเข้ามาปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ นี้เองที่เป็นจักรกลสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้มหาวิทยาลัยปฏิบัติการกิจ ได้ตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้ง ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่มหาวิทยาลัยต้องดูแล รักษา และทำนุบำรุง บุคลากรที่มีอยู่ให้เป็นจักรกลที่คุณภาพและมีศักยภาพ " การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับ การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และเป็นหัวใจของการพัฒนาองค์การมหาวิทยาลัย ขอนแก่น ซึ่งเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการผลิตบัณฑิตออกมารับใช้ประเทศชาติ หากบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น อันได้แก่ อาจารย์ ข้าราชการฝ่ายสนับสนุนรวมทั้งบุคลากร ระดับล่างปฏิบัติ ได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ผลที่ตามมา ก็คงจะเป็นผลผลิตที่มีคุณภาพและเป็นตัว บ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยขอนแก่นเจริญรุดหน้าทัดเทียมกับสถาบันอื่น (ฝ่ายพัฒนาบุคลากร ศูนย์การศึกษา ต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยขอนแก่นนโยบายการพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น 2534)

จากการที่เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ และมีความแตกต่างกันเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ดังนั้น จึงมีกลุ่มบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสังกัดที่หลากหลาย เรื่องชัย จรุงศิริวัฒน์ (รายงานการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้านบุคลากร ปี 2537 ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น) ได้จัดแบ่งกลุ่มบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป ไว้ 5 กลุ่ม ดังนี้

อาจารย์ประจำ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดให้เป็นสายงานวิชาการหรือเรียกว่า "สาย ก." ทำหน้าที่สอน วิจัย และให้บริการทางวิชาการ ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

ผู้ช่วยวิชาการ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดให้เป็นสายงานช่วยเหลือสนับสนุนวิชาการหรือเรียกว่า "สาย ข." ทำหน้าที่เกี่ยวกับการให้บริการทางวิชาการ สนับสนุนการเรียนการสอน การวิจัย และบริการทางวิชาการแก่ชุมชน ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงาน เจ้าหน้าที่วิเคราะห์นโยบายและแผน นักวิชาการศึกษา นักวิจัย บรรณารักษ์ นายแพทย์ พยาบาล นักวิทยาศาสตร์ เจ้าหน้าที่ระบบคอมพิวเตอร์ ครู ฯลฯ

ธุรการ หมายถึง บุคลากรในมหาวิทยาลัย ซึ่ง ก.ม. กำหนดให้เป็นสายงานธุรการหรือเรียกว่า "สาย ค." ทำหน้าที่ด้านธุรการต่าง ๆ คอยอำนวยความสะดวกด้านธุรการ ได้แก่ พนักงานธุรการ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เจ้าหน้าที่การเงินและบัญชี เจ้าหน้าที่บันทึกข้อมูล นักประชาสัมพันธ์ เจ้าหน้าที่บริหารงานพัสดุ วิศวกร นิติกร ฯลฯ ที่ปฏิบัติงานในตำแหน่ง ศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ และอาจารย์

ลูกจ้างประจำ หมายถึง บุคลากรที่มหาวิทยาลัยจ้างไว้สำหรับปฏิบัติงานด้านการให้บริการต่าง ๆ ตลอดจนคอยให้ความช่วยเหลือเกี่ยวกับงานด้านธุรการและด้านวิชาการ โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดินของมหาวิทยาลัย ได้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งสายงานช่างต่าง ๆ คนงาน นักการภารโรง คนสวน คนครัว และพนักงานต่าง ๆ

ลูกจ้างชั่วคราว หมายถึง บุคลากรที่มหาวิทยาลัยจ้างไว้สำหรับปฏิบัติงานด้านบริการต่าง ๆ ตลอดจนคอยให้ความช่วยเหลือด้านธุรการและวิชาการ โดยจำแนกเป็นลูกจ้างชั่วคราวรายวัน และลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน โดยได้รับเงินเดือนจากงบประมาณแผ่นดินและงบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยขอนแก่นได้ตระหนักว่า บุคลากรนับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด และเป็นกลไกหลักที่จะช่วยมหาวิทยาลัยปฏิบัติภารกิจและดำเนินไปสู่เป้าหมายได้ จึงมีการส่งเสริมและสนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรหรือการส่งบุคลากรไปเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรซึ่งจัดโดยหน่วยงานภายนอก หรือการส่งเสริมสนับสนุนให้มี

โอกาส วิชาชีพ ฝึกอบรม ทุน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และศักยภาพบุคคล อย่างไรก็ตามการดำเนินการดังกล่าวเท่าที่ผ่านมานั้น เนื่องจากภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่นยังไม่มีหน่วยงานรองรับด้านการพัฒนาบุคลากรโดยตรง การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นไปในรูปแบบของหน่วยงานย่อยในระดับคณะ หรือหน่วยงานเทียบเท่าคณะดำเนินการ ดังนั้นการดำเนินการในด้านการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นของหน่วยงานส่วนกลางจึงดูไม่ค่อยชัดเจนมากนัก หน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องดังกล่าวก็ได้แก่ งานฝึกอบรมและพัฒนา สังกัดกองการเจ้าหน้าที่ แต่กิจกรรมที่ดำเนินการก็จะมีไม่มากนักส่วนใหญ่มักจะเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นประจำทุกปี เช่น การจัดประชุมทิศำราชการใหม่ประจำปี เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีหน่วยส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน สังกัดกองบริการการศึกษา ซึ่งรับผิดชอบในเรื่องการจัดอบรมอาจารย์ใหม่ที่มีหน้าที่ทางด้านการสอนโดยตรง และยังมีศูนย์คอมพิวเตอร์ซึ่งรับผิดชอบเกี่ยวกับด้านการฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ ส่วนศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง นั้น นอกเหนือจากเป้าหมายของกลุ่มบุคลากรที่จัดฝึกอบรมจะเป็นกลุ่มบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่นแล้ว กลุ่มเป้าหมายจากหน่วยงานและบุคคลภายนอกก็เป็นแผนงานและกิจกรรมที่ศูนย์การศึกษาต่อเนื่องดำเนินการ ส่วนหน่วยงานในระดับคณะหรือหน่วยงานก็จะจัดกิจกรรมและโครงการในส่วนที่เป็นศาสตร์ของตน และกิจกรรมการพัฒนาให้แก่บุคลากรในหน่วยงานตน เช่น กิจกรรมการจัด Q.C.C. ของคณะแพทยศาสตร์ อย่างไรก็ตามบทบาทของหน่วยงานส่วนกลางในด้านการพัฒนาบุคลากรยังดูไม่เด่นชัดนัก ในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) การพัฒนาบุคลากรจึงดูเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนมากขึ้น การจัดทำนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการจัดทำโครงการ เพื่อพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย ได้มีการดำเนินการโดยมีศูนย์การศึกษาต่อเนื่องเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดโครงการและจัดทำงบประมาณเพื่อการนี้จากการเติบโตและการขยายตัวของมหาวิทยาลัยที่มีอย่างต่อเนื่อง ในช่วงแผนพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่น ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) จึงได้กำหนดให้มีผู้บริหารระดับรองอธิการบดีเพื่อดูแลรับผิดชอบงานด้านบุคคลโดยตรง ได้แก่ ตำแหน่งรองอธิการบดีฝ่ายบุคคล งานด้านการพัฒนาบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยจึงเป็นงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบุคคลซึ่งมีรองอธิการบดีฝ่ายบุคคลดูแลกำกับ แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยของแผนระยะสั้น - ระยะยาว จึงได้ถูกจัดทำขึ้นมารวมทั้งในด้านงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากรก็ได้รับการจัดสรรมากขึ้นกว่าเดิม เพื่อให้งานด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น จากความเป็นมาดังกล่าว อาจพอจะสรุปได้ถึงหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้แก่ งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่ ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง ศูนย์คอมพิวเตอร์ งานส่งเสริม

และพัฒนาทางวิชาการ กองบริการการศึกษา และหน่วยงานในระดับคณะต่าง ๆ

2.4.1 นโยบายการพัฒนาศูนย์กลางมหาวิทยาลัยขอนแก่น แผน 7

นโยบายการพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งได้จัดทำขึ้นเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดแผนพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัย เป็นนโยบายที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับการบริหารงานและงบประมาณของราชการและของมหาวิทยาลัยดังนั้นจึงได้กำหนดระยะเวลาต่าง ๆ จึงได้ยึดแนวของการใช้ในช่วงของแผนพัฒนาการศึกษาและแผนพัฒนามหาวิทยาลัยระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) จากการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีฝ่ายบุคคล ได้มีการจัดประชุมสัมมนาเพื่อกำหนดนโยบาย แผน แผนงาน โครงการ และกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลาง ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อนำมาใช้ในช่วงแผน 7 ซึ่งผลสรุป และสาระสำคัญต่าง ๆ มีดังนี้

สาระสำคัญของนโยบายการพัฒนาศูนย์กลางมหาวิทยาลัยขอนแก่นในแผน 7

1) เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

มาตรการ

(1) พัฒนาผู้ที่จะได้รับบรรจุใหม่ให้เข้าถึงระเบียบแบบแผน หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ รู้จักบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติงาน

(2) พัฒนาผู้ปฏิบัติงาน ผู้ที่จะเลื่อนระดับก่อนเลื่อนตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะ คณิตศาสตร์ คุณธรรมและจริยธรรม

(3) กำหนดแนวทางในการให้ความดีความชอบแก่ผู้ปฏิบัติงานเหมาะสมและสามารถปฏิบัติราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ได้มาตรฐาน

2) ปรับปรุงระบบทำงานบรรยากาศของแต่ละสายวิชาชีพให้ทันสมัย โดยใช้กระบวนการและเทคโนโลยีที่เหมาะสม เอื้ออำนวยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดี

มาตรการ

(1) จัดการอบรม สัมมนาเชิงปฏิบัติการให้บุคลากรแต่ละสายวิชาชีพ ด้านทัศนคติ ทักษะ และมีความพร้อมในการบริการอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมออย่างต่อเนื่อง

(2) กำหนดมาตรฐานในการทำงานในแต่ละสายวิชาชีพ ที่ผู้มารับบริการเกิดความพึงพอใจ

3) เตรียมความพร้อมสำหรับผู้ที่มีความสนใจ มีศักยภาพในทางบริหารอย่างทั่วถึงและต่อเนื่อง

มาตรการ

- (1) จัดอบรมสัมมนาสำหรับผู้ที่มีศักยภาพ และผู้ที่เป็นผู้บริหารระดับต้น กลางและสูง โดยให้มีโอกาสได้ศึกษาดูงานทั้งในและนอกสถานที่
- (2) จัดหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้ที่มีศักยภาพ และผู้บริหารระดับต่าง ๆ
- 4) จัดให้หน่วยงานกลางเพื่อรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร โดยมีงบประมาณสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ

- (1) จัดองค์กรในสายงานของฝ่ายบุคคลให้มีหน้าที่สนับสนุนในการพัฒนาบุคลากร
- (2) จัดงบประมาณที่เหมาะสม

2.4.2 แผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น

การกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่นซึ่งได้จัดทำขึ้นในวาระเดียวกับที่ได้มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น สำคัญของแผนพัฒนาบุคลากรมหาวิทยาลัยขอนแก่น มีดังนี้

แผนระยะสั้น

ดำเนินการจัดสัมมนาและฝึกอบรมตามโอกาสและเวลาที่เหมาะสม

- จัดเตรียมหัวข้อการสัมมนา หรือหลักสูตรการฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับมอบหมาย
- ขอเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งจากในมหาวิทยาลัยขอนแก่น และสถาบันภายนอก ที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดสัมมนา และการให้การฝึกอบรม
- จัดการสัมมนา หรือฝึกอบรม ให้กับบุคลากรผู้ดำรงตำแหน่ง หรือผู้รักษาการในตำแหน่งหรือผู้ที่คาดว่าจะได้รับการดำรงตำแหน่ง หรือเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นหรือบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

แผนระยะยาว

เตรียมการด้านต่าง ๆ เพื่อจัดการสัมมนาและฝึกอบรม ตลอดจนการติดตามผลอย่างครบวงจร และอย่างมีระบบตามระยะเวลาที่กำหนด

- เตรียมการสร้างและกำหนดหัวข้อการสัมมนา หรือหลักสูตรการฝึกอบรมที่สนองต่อนโยบายการพัฒนาบุคลากร รวมทั้ง การปรับปรุงหัวข้อหรือหลักสูตร เพื่อให้เกิดความทันสมัยตลอดเวลา
- จัดเตรียมวิทยากรของหน่วยงานมหาวิทยาลัยโดยเฉพาะ เพื่อให้สามารถรองรับกับ

การสัมมนา หรือการฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ รวมทั้งการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อเป็นวิทยากร (Training for trainer)

- จัดตารางการจัดการสัมมนา หรือการฝึกอบรม ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ให้ได้อย่างแน่นอนและเหมาะสม
- จัดการสัมมนา หรือจัดการฝึกอบรมบุคลากร จากข้าราชการทุกสายงาน ตามโครงการสร้างการบริหารงานพัฒนาบุคลากร
- จัดเตรียมการประเมินเนื้อหาของหัวข้อการสัมมนาหรือหลักสูตรการฝึกอบรมรวมทั้งการติดตามและประเมินผลบุคลากรที่เข้าร่วมการสัมมนา

แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

1) วัตถุประสงค์

เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรทุกระดับทุกหน่วยงาน ทุกสายอาชีพ ให้มีความรู้ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถด้วยความเต็มใจ พอใจ และมีความสุขในการทำงานตามระบบการบริหารของมหาวิทยาลัย

2) นโยบาย

(1) ให้ทุกคณะ/หน่วยงานตระหนักว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของทุกคนทุกฝ่าย ในองค์กรที่จะต้องประสานการดำเนินงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

(2) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกระดับ ทุกหน่วยงานทุกสายอาชีพอย่างทั่วถึง มีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง

(3) ส่งเสริมให้มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบของการจัดประชุม อบรม สัมมนา ประชุมเชิงปฏิบัติการ การบรรยายพิเศษ และอื่น ๆ ทั้งในระดับคณะ หน่วยงาน และมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจะจัดดำเนินงานในกิจกรรมที่เป็นเรื่องกว้าง ๆ ทั่วไป เช่น การวางแผนการพัฒนาการเรียนการสอน การบริหารงานบุคคล การบริหารการศึกษา การให้ความรู้ภาษาต่างประเทศเพื่อการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการเรียนการสอน และการปฏิบัติงาน เป็นต้น ส่วนในระดับคณะ/หน่วยงาน ให้มีการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตนในส่วนที่มหาวิทยาลัยไม่ได้จัดให้หรือกิจกรรมที่เจาะลึกในด้านเนื้อหาวิชาเฉพาะแต่ละสาขาอาชีพ ทั้งอาจารย์ ข้าราชการ และลูกจ้าง

(4) ส่งเสริมให้มีการสร้างวิทยากรภายในมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่เป็นวิทยากรในกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งสร้างบุคลากรที่ทำหน้าที่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทุกรูปแบบ

(5) ส่งเสริมให้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความสุขความพอใจในการทำงาน มีคุณธรรม จริยธรรม มีความผูกพัน ภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัย

(6) สนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดีในการนำเครื่องมือ และวิทยาการสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน

3) มาตรการ

(1) จัดองค์กรและกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในระดับมหาวิทยาลัย คณะ และหน่วยงาน ให้ชัดเจน เพื่อให้มีการกระจายการจัดกิจกรรมครอบคลุมและทั่วถึง

(2) ให้คณะจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้น และระยะยาว เพื่อการประสาน กิจกรรมอย่างต่อเนื่องกับแผนของมหาวิทยาลัย และควรมีเจ้าหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของคณะ โดยเฉพาะด้วย

(3) สนับสนุนให้คณะ/หน่วยงานที่มีความพร้อม ในการพัฒนาบุคลากรจัดการอบรมขึ้น โดยจัดคณะ/หน่วยงานอื่น ๆ เข้าร่วมด้วย นอกจากนั้นอาจให้หน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยส่ง เจ้าหน้าที่เข้าร่วมการอบรมที่มหาวิทยาลัยจัดขึ้นตามความเหมาะสมด้วย

(4) ให้ผู้บังคับบัญชาแต่ละระดับถือเป็นภาระหน้าที่ ที่จะสนับสนุนและส่งเสริมการ พัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยการส่งงานหรือให้มีการปรึกษาหารือ และการส่งเจ้าหน้าที่ เข้ารับการอบรมตามที่เห็นว่าเหมาะสม

(5) สร้างและปรับปรุงเนื้อหาหลักสูตรของกิจกรรม ที่เน้นการเปลี่ยนแปลงวิธีการ ปฏิบัติงาน และทัศนคติ เพื่อให้สอดคล้องกับการมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ และเพื่อการก้าว สู่ความเป็นสถาบันการศึกษานานาชาติ โดยเน้นให้บุคลากรได้มีความรู้ความสามารถในแต่ละสาย อาชีพให้ชัดเจน ตรงกับวัตถุประสงค์มากยิ่งขึ้นเพื่อให้บุคลากร ได้มีความรู้ในด้านวิชาชีพเฉพาะ ทางที่เป็นต่อการปฏิบัติงานของแต่ละสายงาน

(6) เพิ่มกิจกรรมและเนื้อหากิจกรรมที่ปลูกฝังค่านิยมให้บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรม ระเบียบวินัย ความพอใจ ภูมิใจในสถาบันและมีความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากขึ้น

(7) จัดกิจกรรมทั้งในระดับมหาวิทยาลัยคณะและหน่วยงานเพื่อเสริมสร้างความรู้และ ทักษะในการใช้ภาษาต่างประเทศในการพัฒนาวิชาชีพ การสื่อสารและการปฏิบัติงาน

(8) ให้สอดแทรกเรื่องของเป้าหมายปรัชญา นโยบายและแนวทางของมหาวิทยาลัย ในแผนพัฒนาระยะที่ 7 รวมทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ในกิจกรรมประเภทต่าง ๆ ให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคนทราบ เพื่อให้มีความเข้าใจและสามารถดำเนินการให้บรรลุ เป้าหมายนั้น ๆ ตามแนวทางการที่กำหนด

(9) ให้นำความรู้ เทคนิค และวิทยาการสมัยใหม่มาเผยแพร่ให้บุคลากรได้ทราบโดยทั่วถึงกัน เพื่อให้บุคลากรได้ความรู้เพิ่มขึ้นตามความจำเป็นในการปฏิบัติหน้าที่ของแต่ละ สายงาน

(10) ให้มีการประเมินประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน และรายงานให้มหาวิทยาลัยทราบเป็นระยะอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

(11) ให้มีการวิจัยสถาบันเพื่อสำรวจความต้องการของบุคลากร ในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อกำหนดเป็นแนวทางและเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร ในแผนพัฒนาของระยะที่ 7 ต่อไป

5) เป้าหมายการพัฒนาบุคลากร

(1) เป้าหมายเชิงเวลา เพื่อจะช่วยให้หน่วยงานต่าง ๆ จัดทำ และประสานแผนกับมหาวิทยาลัย จึงแบ่งเป้าหมายด้านเวลาออกเป็น 2 ช่วง คือ

1. กำหนดเป้าหมายระยะยาวตามแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7

พ.ศ. 2535-2539

2. กำหนดเป้าหมายระยะสั้นภายในปี 2537 (1 ปีงบประมาณ)

(2) เป้าหมายด้านบุคลากร เพื่อที่จะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างดีทั่วถึงเป็นระบบและต่อเนื่องจากแนวนโยบาย จึงเห็นสมควรจำแนกกลุ่มเป้าหมายออกเป็น 6 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณบดี

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการกอง ศูนย์สำนัก สถาบัน หัวหน้าภาควิชา เลขานุการคณะ

กลุ่มที่ 3 ข้าราชการสาย ก.

กลุ่มที่ 4 ข้าราชการสาย ข.ค. ซึ่งทำหน้าที่บริหาร เช่น หัวหน้างาน

/หัวหน้าหน่วย

กลุ่มที่ 5 ข้าราชการประเภท ข,ค ที่มีตำแหน่งเหมือนข้าราชการในระดับ

ปฏิบัติการ

กลุ่มที่ 6 ลูกจ้าง ซึ่งรวมทั้งลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวทุกตำแหน่งใน

มหาวิทยาลัย

(3) เป้าหมายด้านเนื้อหาวิชาการ การกำหนดเป้าหมายในด้านเนื้อหาวิชาการ กำหนดให้มีการพัฒนาบุคลากรทุกฝ่ายใน 3 ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) โดยจะปรับสัดส่วนและเนื้อหาให้สอดคล้องตามความจำเป็นของบุคลากร

เป้าหมายนอกจากนี้สิ่งที่ได้ควรพิจารณาควบคู่กัน ไปก็คือแนวนโยบายของรัฐบาลระบบการบริหารมหาวิทยาลัยแนวใหม่ รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจสังคม และวิทยาการต่าง ๆ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มเป้าหมายในแต่ละระดับ ตลอดจนการพัฒนาค่านิยม ทักษะคติ จริยธรรมที่ควรมีสอดแทรกอยู่ในทุกกลุ่มเป้าหมายอีกด้วย

กรอบเนื้อหาวิชาที่ควรบรรจุไว้ในหลักสูตรการพัฒนาศิลปการในแต่ละกลุ่มมีดังต่อไปนี้

กรอบเนื้อหาวิชาที่บรรจุไว้ในหลักสูตรการพัฒนาศิลปการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กลุ่มที่	ข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย	กรอบเนื้อหาวิชา
1.	ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารมหาวิทยาลัย คณบดี	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนในภาพรวมและแผนเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง) - แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของมหาวิทยาลัย - นโยบายรัฐ โดยเฉพาะนโยบายพิเศษเร่งด่วน เพื่อแก้ปัญหาเฉพาะด้าน - หลักการบริหารแนวใหม่ - สถานการณ์โลกและความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ - ค่านิยม ทักษะคติ และจริยธรรม - เรื่องอื่น ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่
2.	ผู้บริหารระดับกลาง เช่น ผู้อำนวยการกอง ศูนย์ สำนัก สถาบัน เลขานุการคณะ	- แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (แผนในภาพรวมและแผนเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้อง) - แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของมหาวิทยาลัย - นโยบายของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ - หลักการและเทคนิคการบริหารสมัยใหม่ที่เหมาะสมกับระดับตำแหน่ง - ค่านิยม ทักษะคติ และจริยธรรม การเสริมสร้าง

กรอบเนื้อหาวิชาที่บรรจุไว้ในหลักสูตรการพัฒนาคณากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น(ต่อ)

กลุ่มที่	ข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย	กรอบเนื้อหาวิชา
3.	อาจารย์ (รวมถึงอาจารย์ใหม่, อาจารย์ทั่วไป, อาจารย์อาวุโส)	สภาวะทางร่างกายและจิตใจของนักบริหาร - วิชาอื่น ๆ ที่จำเป็นและเหมาะสมตามตำแหน่งหน้าที่ - แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของมหาวิทยาลัย - นโยบายของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ วิชาชีพเฉพาะทาง เช่น การพัฒนาการเรียนการสอน ประสิทธิภาพทางการวิจัย เทคโนโลยีสมัยใหม่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน - ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - ความรู้ด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การมีส่วนร่วมในสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต จิตวิทยา การให้บริการ ค่านิยม ทักษะคติ - การรู้จักหน่วยงาน ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และผู้ร่วมงาน
4.	ข้าราชการประเภท ข, ค ซึ่งทำหน้าที่บริหาร เช่น หัวหน้างาน, หัวหน้าหน่วย	- แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 ของมหาวิทยาลัย - นโยบายของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ - หลักการบริหารเบื้องต้น - วิชาชีพเฉพาะทาง - วิทยาการสมัยใหม่ - หลักการบริหารแนวใหม่ - ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน - ความรู้ด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การมีส่วนร่วมในสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต จิตวิทยาในการให้บริการ ค่านิยม เจตคติ

กรอบเนื้อหาวิชาที่บรรจุไว้ในหลักสูตรการพัฒนาศิลปกรรม มหาวิทยาลัยขอนแก่น (ต่อ)

กลุ่มที่	ข้าราชการกลุ่มเป้าหมาย	กรอบเนื้อหาวิชา
5.	ข้าราชการประเภท ข, ค ตำแหน่งเหมือนข้าราชการ ในระดับปฏิบัติการ	จริยธรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง - วิชาชีพเฉพาะทาง - ระเบียบที่เกี่ยวข้อง - วิทยาการสมัยใหม่ - บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ - ความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การมีส่วนร่วมในสังคม การพัฒนาคุณภาพชีวิต จิตวิทยาในการให้บริการ ค่านิยม เจตคติ จริยธรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง - การรู้จักหน่วยงาน ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และ ผู้ร่วมงาน
6.	ลูกจ้าง ซึ่งรวมทั้งลูกจ้าง ประจำและลูกจ้างชั่วคราว ทุกตำแหน่ง ในมหาวิทยาลัย	จริยธรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง - การรู้จักหน่วยงาน ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และ ผู้ร่วมงาน ความรู้เกี่ยวกับระบบงานที่ควรทราบ - วิชาชีพเฉพาะทาง - บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ - ความรู้ทางด้านสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เช่น การมีส่วนร่วมในการให้บริการ ค่านิยม เจตคติ จริยธรรมที่เหมาะสมกับตำแหน่ง - การรู้จักหน่วยงาน ผู้บริหารในระดับต่าง ๆ และ ผู้ร่วมงาน

- สร้างแบบประเมินเพื่อหาปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรมทุกระดับ และองค์กร นำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อเสนอคณะกรรมการอำนวยการพัฒนาบุคลากรกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาบุคลากร
- จัดสร้างหลักสูตร เนื้อหา วิธีการ หรือกระบวนการให้เป็นไปตามที่ คณะอนุกรรมการพัฒนาบุคลากรแต่ละสายกำหนด รวมทั้งติดต่อวิทยากร สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ แก่ผู้เข้ารับการอบรม และ วิทยากร

3.3 งานประเมินและติดตามผล

ให้มีการประเมินผู้เข้ารับการอบรมเป็น 2 ระยะ คือ

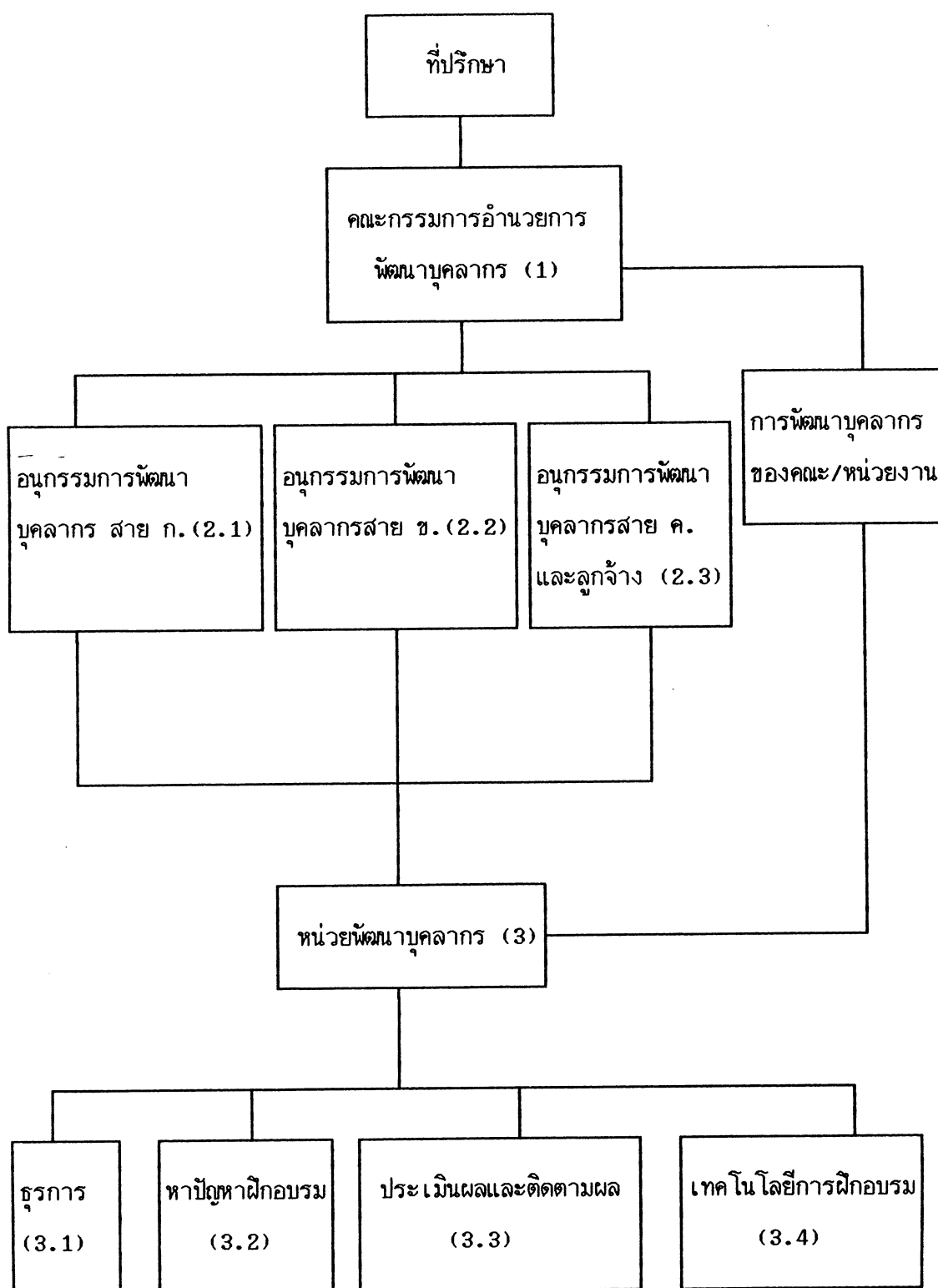
ระยะที่ 1 ประเมินวันสุดท้ายของการฝึกอบรม เช่น ประเมินจากปฏิกิริยาของผู้ประเมินว่ามีทัศนคติต่อการฝึกอบรมอย่างไร เกี่ยวกับ วิทยากร เนื้อหาวิชา วิธีการ วิธีการถ่ายทอด โสตทัศนูปกรณ์ การดำเนินการ เป็นต้น

ระยะที่ 2 โดยการติดตามผลการปฏิบัติงาน จาก

- พฤติกรรม ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง
- ผลลัพธ์ ดูว่าผู้เข้าอบรมได้รับผลกระทบจากการฝึกอบรม โดยแสดงออกต่อหน่วยงานและสภาพแวดล้อมอย่างไรบ้าง อย่างเช่น โดยการตรวจสอบขวัญ กำลังใจดีขึ้น ชาดงาน น้อยลง ไม่มีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน รักหน่วยงานมากขึ้น เป็นต้น

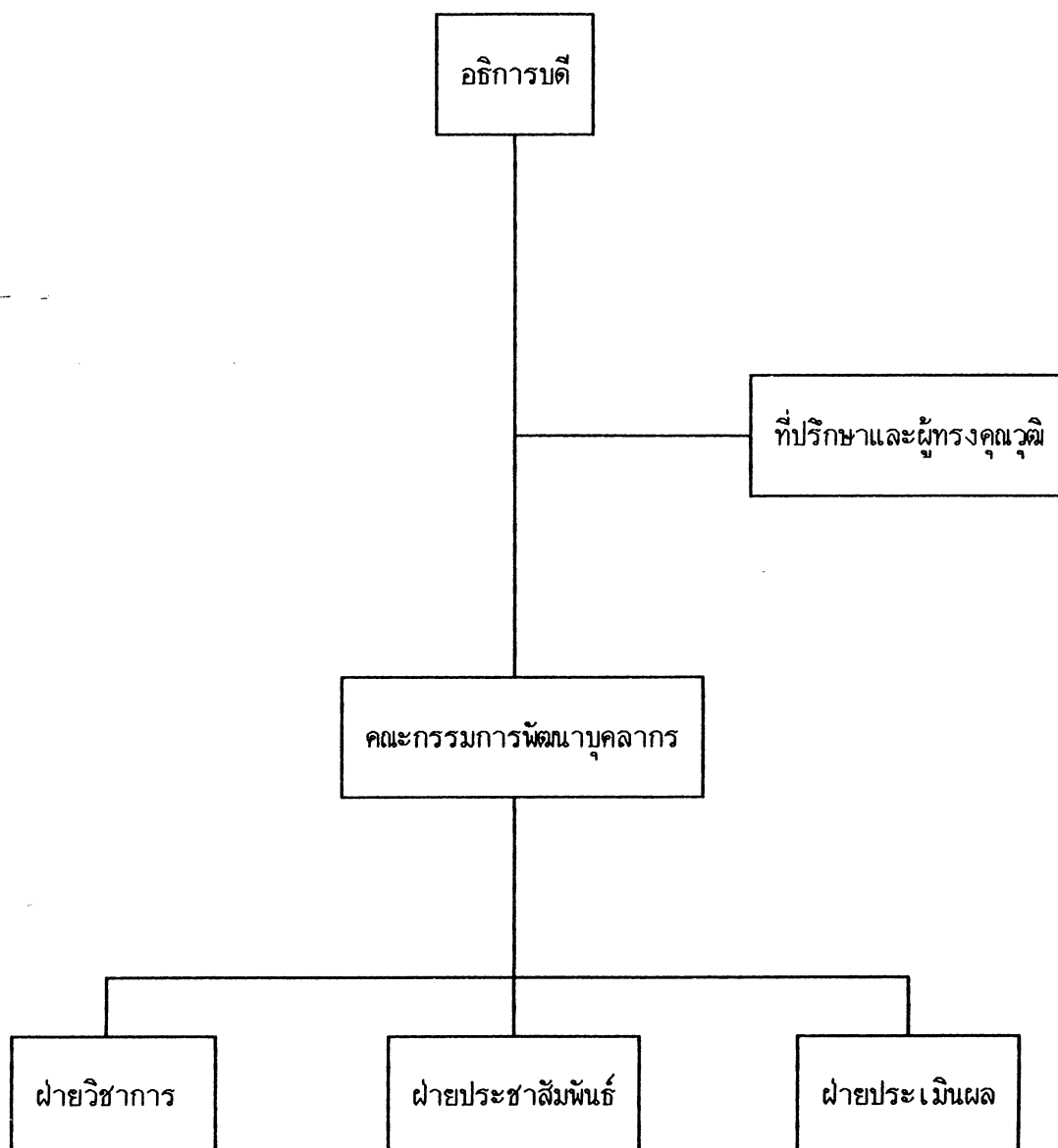
3.4 งานเทคโนโลยีการฝึกอบรม

มีหน้าที่จัดเตรียมสถานที่ เครื่อง โสตทัศนูปกรณ์และอุปกรณ์ต่าง ๆ สำหรับ การจัดฝึกอบรม เป็นต้น

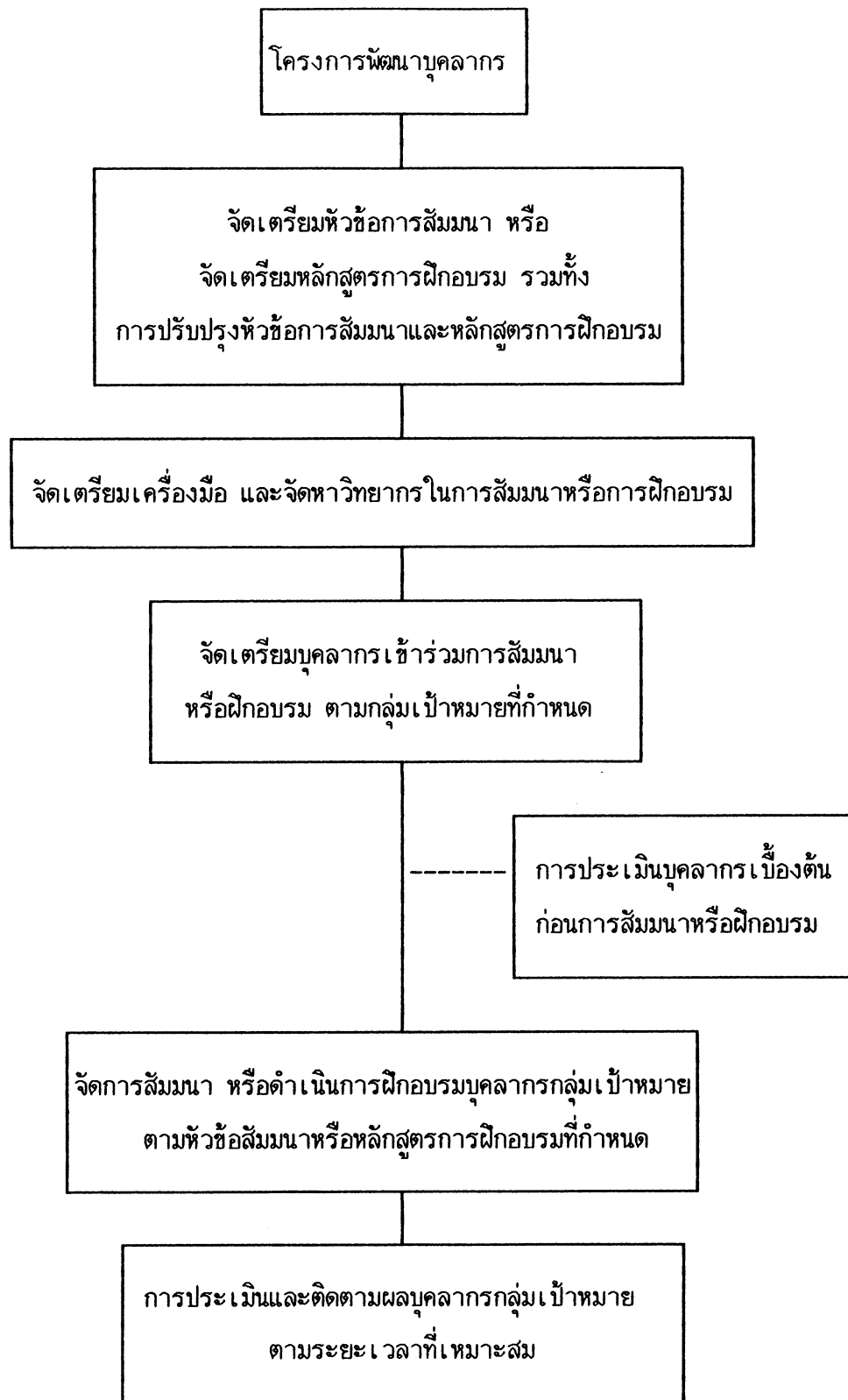


แผนภูมิที่ 1 โครงสร้างการบริหารงานพัฒนาบุคลากรและการดำเนินงาน
มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 7

โครงสร้างคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร



แผนภูมิที่ 2 โครงสร้างคณะกรรมการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยขอนแก่น
ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 7



แผนภูมิที่ 3 แผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยขอนแก่น
ตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะที่ 7

2.4.3 หลักการและแนวทางพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2539-2541

หลักการและแนวทางพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ปี 2539-2541 ได้จัดทำขึ้นเนื่องจากได้มีการเปลี่ยนวาระการบริหารของคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย แนวทางตลอดจนนโยบายทางด้านการพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยจึงได้ถูกนำมาปรับเพื่อให้สอดคล้องกับแนวนโยบายและแนวทางการบริหารงานของคณะผู้บริหารโดยได้เริ่มงานตั้งแต่ปี 2539 เป็นต้นมา แนวทางและหลักการในด้านการพัฒนาศูนย์กลางนี้ ได้กำหนดไว้บนพื้นฐานของนโยบายการพัฒนาอุดมศึกษา ปณิธานในนโยบายของมหาวิทยาลัยขอนแก่น นโยบายของผู้บริหาร ภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและสภาพปัญหา ซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

1) นโยบายในการพัฒนาศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

- (1) ให้มีการวางระบบการพัฒนาศูนย์กลางอย่างเหมาะสม
- (2) ให้มีการดำเนินการในด้านการพัฒนาศูนย์กลางดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง
- (3) ให้การพัฒนาศูนย์กลางประสานสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน
- (4) การพัฒนาศูนย์กลางต้องดำเนินการโดยให้มีการ ร่วมมือและให้มีการระดมความคิดเพื่อความหลากหลายจากบุคลากรในหน่วยงานต่าง

2) ประเด็นหลักของการพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ในการกำหนดประเด็นหลักหรือเป้าหมายของการพัฒนาศูนย์กลาง ได้กำหนดประเด็นหลักในด้านการพัฒนาศูนย์กลางของมหาวิทยาลัยขอนแก่น ในช่วงปี 2539-2541 หรือในวาระของการดำรงตำแหน่งของคณะผู้บริหารซึ่งมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี เพื่อให้สนองตอบต่อนโยบายด้านการพัฒนาศูนย์กลาง จึงได้กำหนดประเด็นหลักของการพัฒนาศูนย์กลางไว้ 4 ข้อ ดังนี้

- (1) การพัฒนาระบบบริหาร
- (2) การมุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ
- (3) การพัฒนามหาวิทยาลัยขอนแก่นไปสู่ความเป็นสากล
- (4) การนำเทคโนโลยีมาใช้

3) หลักสูตรในการพัฒนาศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยขอนแก่น

ซึ่งประกอบด้วย :

- (1) หลักสูตรของผู้บริหาร
- (2) เทคโนโลยีสารสนเทศ
- (3) การอบรมภาษาอังกฤษ
- (4) การปฐมนิเทศข้าราชการและลูกจ้างใหม่
- (5) หลักสูตรเทคนิคการบริการ การจัดการ และการบริหาร
- (6) หลักสูตรเทคนิควิชาการ

4) คณะกรรมการพัฒนาบุคลากร

สำหรับคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรนี้จะมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางปฏิบัติและการประสานงาน โดยเฉพาะด้านการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัยขอนแก่น ซึ่งจะประกอบด้วย :

- | | |
|------------------------------------|---------------------|
| (1) อธิการบดี | ประธานกรรมการ |
| (2) รองอธิการบดีฝ่ายบุคคล | รองประธานกรรมการ |
| (3) รองอธิการบดีทุกฝ่าย | กรรมการ |
| (4) รองคณบดีฝ่ายบริหารของคณะต่าง ๆ | กรรมการ |
| (5) ผู้อำนวยการศูนย์/สำนัก/สถาบัน | กรรมการ |
| (6) หัวหน้าสำนักงานอธิการบดี | กรรมการ |
| (7) ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ | กรรมการ |
| (8) เลขานุการฝ่ายบุคคล | กรรมการ |
| (9) หัวหน้างานพัฒนาและฝึกอบรม | กรรมการและเลขานุการ |

นอกเหนือจากคณะกรรมการพัฒนาบุคลากรในชุดนี้แล้ว จะมีคณะกรรมการเฉพาะในกิจกรรมและโครงการของการพัฒนาบุคลากรในเฉพาะด้าน เช่น ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ จะมีคณะทำงานที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะที่จะดำเนินงาน และรับผิดชอบในกิจกรรม ส่วนที่เกี่ยวข้องกับทางด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ หรือในด้านภาษาอังกฤษจะมีคณะทำงาน ด้านนี้เป็นการเฉพาะที่จะดำเนินงาน และกิจกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมและพัฒนา ภาษาอังกฤษ

- 5) องค์การและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร
- ซึ่งประกอบด้วย :

- (1) งานพัฒนาและฝึกอบรม กองการเจ้าหน้าที่

- (2) ศูนย์คอมพิวเตอร์
- (3) ศูนย์การศึกษาต่อเนื่อง
- (4) งานส่งเสริมและพัฒนาทางวิชาการ กองบริการการศึกษา
- (5) คณะ/หน่วยงานต่าง ๆ

6) กลุ่มบุคลากรเป้าหมาย

เพื่อให้ได้การพัฒนาศักยภาพที่สอดคล้องกับเป้าหมาย และนโยบายในการพัฒนาศักยภาพ จึงได้จัดแบ่งกลุ่มบุคลากรเป้าหมายไว้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- (1) กลุ่มสายงานบริหาร
- (2) กลุ่มสายงานวิชาการและวิจัย
- (3) กลุ่มสายงานธุรการและลูกจ้าง

อาจจะกล่าวโดยสรุปว่าในการพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัยขอนแก่นนั้น โดยภาพรวมแล้ว ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน และเป้าหมายของการพัฒนาในด้านนั้น แม้จะมีการเปลี่ยนแปลงวาระของผู้บริหารในระดับสูงก็ตาม แต่ในแนวความคิดของการกำหนดนโยบายและเป้าหมายของการพัฒนาศักยภาพแล้วจะไม่แตกต่างกันมากนัก ส่วนที่แตกต่างคือวิธีการดำเนินงานและการกำหนดโครงการ/กิจกรรมในด้านการพัฒนาศักยภาพ ซึ่งจะมีการปรับปรุงเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาวะและเหตุการณ์ในช่วงเวลานั้น ๆ

2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 งานวิจัยในประเทศ

ถวิล หนูสง (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ เกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษาธิการอำเภอ ทางด้านเทคนิค อยู่ในระดับมาก
- 2) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษาธิการอำเภอ ทางด้านมนุษย อยู่ในระดับมาก
- 3) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษาธิการอำเภอ ทางด้านความคิดรวบยอด อยู่ในระดับมาก
- 4) ศึกษาธิการจังหวัดและศึกษาธิการอำเภอ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ศึกษาธิการอำเภอ ทั้ง 3 ด้านคือ ด้านเทคนิค ด้านมนุษยและด้านความคิดรวบยอด ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ .05

วีรยุทธ พินทุสมิต (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารระดับกองสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารอายุมากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเอง ด้านบุคลิกภาพเชิงวิชาการ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารมากกว่าผู้บริหารอายุน้อย และผู้ปฏิบัติที่มีประสบการณ์มากมีแนวปฏิบัติในการพัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพเชิงวิชาการด้านความรู้ในการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์น้อย

โสภณ สารธรรม (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาครูกรมสามัญศึกษา ในทัศนะครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ครูที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรีและตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปมีความต้องการในการพัฒนาตนเองในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน
- 2) ครูที่มีอายุราชการต่ำกว่า 10 ปี ระหว่าง 10-20 ปี และสูงกว่า 20 ปี มีความต้องการในการพัฒนาตนเองในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

สมคิด ชุนทองน่วม (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองทางด้านวิชาการของ

ครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิษณุโลก ผลการวิจัยพบว่า

1) การพัฒนาตนเองในด้านวิชาชีพเกี่ยวกับการอ่านหนังสือ หรือบทความทางวิชาการ พบว่าร้อยละของการอ่านตำราทางด้านการบริหารและวิชาการค่อนข้างต่ำในทุกตัวแปร

2) การพัฒนาตนเองเกี่ยวกับการเขียนบทความ ทางวิชาการ การทำจดหมาย ข่าว วารสาร หรือจุลสาร ยังมีร้อยละของการพัฒนาต่ำมาก

3) การพัฒนาตนเองทางด้านการกระบวนการวิธีการสอนเกี่ยวกับการใช้สื่อการสอนการพัฒนาเทคนิควิธีการสอน การใช้คู่มือครู และเอกสารหลักสูตร การศึกษาดูงาน การปรึกษา ปัญหาทางวิชาการ และการสอน พบว่า ครูผู้สอนมีการพัฒนากระบวนการวิธีสอนของตนเองด้านการสังเกตการสอนจากเพื่อนครูด้วยกันมากที่สุดในทุก ๆ ตัวแปร

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด และด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัด พบว่าส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นด้านการพัฒนาตนเอง เรื่องการวางแผนการดำเนินงาน ในชีวิตราชการก้าวหน้า ต้องเตรียมการสอน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนผู้บริหารอยู่ในระดับสูง

2) การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เมื่อจำแนกตามเพศ อายุจริง สายวิชาที่ทำการสอน และระดับชั้นในการสอน ทั้ง 3 ด้าน ปรากฏว่า ส่วนมากมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด เรื่องผู้บริหารได้จัดให้แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีการวางแผนงานของตนเอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกวดขันแต่ละหมวดให้มีการสอน จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชัย ศิริธัญญารัตน์ (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่องทักษะการปฏิบัติงานที่พึงประสงค์ ตามความต้องการของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า

1) บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ในเขตการศึกษา 5 มีความต้องการทักษะด้านสังกัด ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ เมื่อพิจารณาจำแนกตามสถานภาพหน้าที่ของบุคลากร พบว่าผู้บริหารมีความต้องการทักษะด้านสังกัดมาก เป็นอันดับ 1 และทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ ส่วนเจ้าหน้าที่มีความต้องการ

ทักษะมนุษยสัมพันธ์เป็นอันดับ 1 และทักษะด้านสังคม ทักษะด้านเทคนิควิธีการ ตามลำดับ

2) ศึกษาเปรียบเทียบความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ ดังนี้

(1) เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามสถานภาพหน้าที่ของบุคลากร ระหว่างผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ พบว่า ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่มีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารมีความต้องการมากกว่าผู้ปฏิบัติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทักษะด้านสังคมมีความแตกต่างกัน

(2) เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป พบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการ ในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี มีความต้องการมากกว่าเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทักษะด้านสังคม และทักษะด้านเทคนิควิธีการมีความแตกต่างกัน

(3) เปรียบเทียบเมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยกว่า 10 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไปพบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคม ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิควิธีการในการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความต้องการทักษะด้านสังคมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3) วิเคราะห์สรุปผลจากแบบสอบถามปลายเปิด พบว่า บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ มีความต้องการให้มีกฎหมายรองรับในการปฏิบัติงานมากที่สุด และอื่น ๆ คือ การกระจายอำนาจหรือมอบอำนาจให้กับหน่วยงานให้มากขึ้น การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการจัดให้มีวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัย และเพียงพอในการปฏิบัติงาน

กำธร กิตติภูมิชัย และคณะ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตนเองของศึกษาธิการอำเภอ ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพปัญหาในการพัฒนาตนเองของศึกษาธิการอำเภอ

(1) ด้านส่วนตัวศึกษาธิการอำเภอ มีปัญหาเศรษฐกิจที่มีภาษีสังคมสูง ปัญหารายจ่ายมากกว่ารายรับ ปัญหาครอบครัวที่ต้องแยกกันอยู่คนละแห่ง ปัญหาสุขภาพที่เกิดจากความเครียดและการขาดการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ ปัญหาในการเพิ่มพูนความรู้ที่ขาดโอกาส

ในการศึกษาต่อและขาดการเอาใจใส่ในการแสวงหาความรู้เพิ่มเติม

(2) ด้านสังคมแวดล้อมตัวศึกษาธิการอำเภอ มีปัญหาในด้านการวางตัวที่ขาดความพอดี และการยอมรับนับถือ ระบบบริหารการศึกษาที่ไม่เอื้อต่อการทำงานทำให้เกิดความเฉื่อยชา การแบ่งหมู่พวกทำให้ขาดกำลังใจในการทำงาน และการขาดความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้ขาดความสามัคคีในการทำงาน ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาต่อการพัฒนาตนเอง

(3) ด้านงานในหน้าที่ของศึกษาธิการอำเภอ พบว่า ปัญหาที่ทำให้การบริหารงานขาดประสิทธิภาพ ขาดความช่วยเหลือในการจัดกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ได้ คือ การที่บทบาทของศึกษาธิการอำเภอไม่ชัดเจน และระบบการบริหารการศึกษาในระดับอำเภอไม่เอื้ออำนวยต่อการที่จะจัดกิจกรรม การรักษามาตรฐานการศึกษาและการติดตามผลการใช้หลักสูตรระดับต่าง ๆ

นอกจากนี้ยังขาดบุคลากรในการบริหารงานพัฒนาชนบท งานการวางแผนงานแนะแนวการศึกษาและอาชีพ ส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนเห็นว่าไม่มีการเชื่อมโยงในแผนงานทุกระดับ และขาดการประสานงานที่ดีพอ และปัญหาด้านงบประมาณเห็นว่าไม่เพียงพอ ครุภัณฑ์ใช้งานหนัก ชำรุดก่อนกำหนด และไม่มีความรู้ในการซ่อมบำรุง

(4) ข้อคิดเห็นอื่นเกี่ยวกับสภาพปัญหาที่เกี่ยวกับ การพัฒนาตนเองของศึกษาธิการอำเภอ พบว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ

1. ปัจจัยแวดล้อมตัวศึกษาธิการอำเภอ คือการที่บทบาทของศึกษาธิการอำเภอไม่ชัดเจนขาดระเบียบกฎหมายรองรับในการปฏิบัติงานระบบโครงสร้างของการบริหารการศึกษาไม่เอื้ออำนวยขาดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานการที่ผู้บังคับบัญชาไม่สนับสนุนขาดความยุติธรรม และขาดปัจจัยและทรัพยากรที่เอื้อต่อการบริหารงานถือได้ว่าเป็นปัญหาที่สืบเนื่องมาจาก การจัดองค์การที่ยังไม่เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. ปัจจัยที่เกิดจากตัวศึกษาธิการอำเภอโดยตรงได้แก่การขาดความรับผิดชอบ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดมนุษยสัมพันธ์และการประสานงาน และการขาดคุณธรรม หรือจริยธรรมที่จำเป็นต่อการบริหารงาน

1.2) รูปแบบการพัฒนาตนเองของศึกษาธิการอำเภอ พอสรุปได้ 2 ประเด็นดังนี้

(1) ด้านส่วนตัว คือ การพัฒนาด้านเศรษฐกิจตนเองด้วยการวางแผนการใช้จ่ายอย่างเหมาะสมการจัดสภาพครอบครัวให้ได้อยู่ร่วมกันที่จะเอื้ออำนวยต่อการทำงานการออกกำลังกาย และรักษาสภาพจิตใจให้มีสมาธิ ใช้หลักคุณธรรมในการทำงาน ตลอดจนการใฝ่รู้ในการศึกษาด้วยตนเองอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เป็นคนทันสมัยต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

(2) ด้านสังคม คือ การรู้จักใช้หลักคุณธรรม มีวินัยในตนเองรักษาเวลา มีความ

เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การมีมนุษยสัมพันธ์และบุคลิกภาพที่ดี

(3) ด้านงานในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

1. ในส่วนที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไปคือ การจัดสัดส่วนของงานให้เหมาะสมกับบุคลากร มีการประชุมปรึกษาหารือเพื่อกำหนดจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกันซึ่งจะทำให้เกิดขวัญและกำลังใจที่ดี มีการจัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์ และคู่มือในการปฏิบัติงานเพื่อให้พร้อมในการปฏิบัติ มีการวางแผนการใช้วัสดุอย่างรอบคอบประหยัด จัดเจ้าหน้าที่คอยดูแลและบำรุงรักษาครุภัณฑ์ให้สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตลอดจนจัดตารางการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมการปฏิบัติงานตามโครงการต่าง ๆ ตามกำหนดเวลา

2. ในส่วนของฝ่ายแผนงานและวิชาการ ได้แก่ การศึกษาและวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สภาพและแนวโน้มที่จำเป็นต่อการวางแผนการศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรม การใช้แผนพัฒนาการศึกษา 5 ปี เป็นแบบในการทำแผนพัฒนาการศึกษาของอำเภอ ส่งเสริมให้มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับแผนและสร้างเจตคติที่ดีแก่ผู้ร่วมงานในส่วนที่เกี่ยวกับแผนงานด้วย

3. ในส่วนของงานกิจกรรมการศึกษา คือการระดมทรัพยากรที่มีอยู่ในอำเภอ เพื่อใช้ประโยชน์ในการจัดกิจกรรมการศึกษาโดยอาศัยหลักมนุษยสัมพันธ์ มีการจัดประชุมวางแผนงานอย่างเป็นระบบ มีการกระจายงานอย่างทั่วถึงให้ความเชื่อถือแก่ผู้ร่วมงานมีการตรวจสอบหาข้อมูลที่สนับสนุนต่อการวางแผนการดำเนินงาน และการอาศัยบุคลิกภาพของศึกษานิเทศก์อำเภอที่จะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์และประสานงานที่ดี

(4) ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์อำเภอ พอสรุปได้เป็น 2 ประเด็น ดังนี้

1. ส่วนที่เป็นปัจจัยแวดล้อม พบว่า ส่วนที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาตนเองของศึกษานิเทศก์อำเภอก็คือ

ก. การปรับปรุงบทบาทอำนาจหน้าที่ของศึกษานิเทศก์อำเภอให้มีความชัดเจน
ข. การจัดโครงสร้างทางการบริหารการศึกษาในระดับอำเภอ ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ขจัดความซ้ำซ้อนในโครงสร้างการบริหารงานการศึกษา และการจัดสรรทรัพยากรในระดับอำเภอให้มีความพร้อมเพียง

ค. การเปิดโอกาสให้ศึกษา ตูเรียน อบรม และสัมมนาทางวิชาการให้มากขึ้นและเป็นประจำทุกปี เพื่อพัฒนาทางความรู้ของศึกษานิเทศก์อำเภอ

2. ส่วนที่เกี่ยวกับตัวศึกษานิเทศก์อำเภอที่ควรพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

ก็คือ

ก. การใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ เพื่อประสานประโยชน์กับทุกหน่วยงานอย่าง

มีประสิทธิภาพ

ข. การศึกษาแบบแผนจากศึกษาธิการอำเภอที่มีแบบอย่าง และผลการ

ปฏิบัติงานที่ดี

อนันต์ ชันทรราช (2535) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นในการพัฒนาตนเองของ ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย ผลการวิจัยพบว่า

1) ครูประจำการในเขตอำเภอเมืองนอกเขตอำเภอเมือง อายุต่ำกว่า 36 ปี ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป ประสบการณ์การรับราชการน้อยกว่า 15 ปี ประสบการณ์การรับราชการตั้งแต่ 15 ปี ขึ้นไป ปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับอยู่ในระดับสูง

2) ครูประจำการในเขตอำเภอเมือง นอกเขตอำเภอเมือง อายุต่ำกว่า 36 ปี อายุ ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป ปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการสอนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะอยู่ในระดับสูง

3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการพัฒนาตนเองตามลำดับ ของครูประจำการ

พบว่า

(1) ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง และนอกเขตอำเภอเมืองมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกัน กล่าวคือ ครูประจำการโรงเรียนมัศึกษานอกเขตอำเภอเมือง มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับ มากกว่าครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง

(2) ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และที่มีอายุตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับแตกต่างกัน

(3) ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประสบการณ์การรับราชการน้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองตามลำดับแตกต่างกัน

4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นในการได้รับการพัฒนาที่จัดเป็นหมู่คณะ ของครู

ประจำการ พบว่า

(1) ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมืองและนอกเขตอำเภอเมือง มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะแตกต่างกัน

(2) ครูประจำการในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีอายุต่ำกว่า 36 ปี และอายุ

ตั้งแต่ 36 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะแตกต่างกัน

(3) ครูประจำการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์การรับราชการ น้อยกว่า 15 ปี และตั้งแต่ 15 ปีขึ้นไป มีความต้องการพัฒนาตนเองที่จัดเป็นหมู่คณะไม่แตกต่างกัน

งามนิจ จันทร (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและปัญหาการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษา ระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

1) สภาพการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษาใน ศูนย์พัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา มีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาศักยภาพเป็นส่วนใหญ่ และได้ทำการพัฒนาศักยภาพด้วยกิจกรรม 7 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาด้วยชุดฝึกอบรม การทัศนศึกษาและดูงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน และการจัดแหล่งบริการความรู้

2) ปัญหาการพัฒนาศักยภาพทางการศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้และได้รับผิดชอบงาน มีภาระหน้าที่มาก ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง ขาดงบประมาณขาดการติดตามและประเมินผล งานอย่างต่อเนื่อง อุปสรรคของการพัฒนาศักยภาพมีผลกระทบจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งไม่ยอมเปลี่ยนพฤติกรรมการสอน และไม่เห็นความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตน

สุพิศ ทองสนิทกาญจน์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง ผลการวิจัยพบว่า

1) ความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง โดยภาพรวมของแต่ละด้าน พบว่าในทักษะทางด้านความคิดรวบยอด มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ และทักษะทางด้านเทคนิค หรืองานเฉพาะอย่างมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกข้อ ส่วนทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อมีค่าเฉลี่ยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก

2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง จำแนกตามขนาดของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า

(1) หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่ปฏิบัติงานในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อทักษะทางด้านเทคนิคหรืองานเฉพาะอย่างโดยส่วนรวมแตกต่างกัน

กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(2) วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในตำแหน่ง ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอที่มีต่อทักษะที่ใช้ในการปฏิบัติงานของตนเอง

เสริมพงศ์ หงษ์พันธุ์ (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการและการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์วิทยาลัยครู ในสภวิทยาลัยอีสานใต้ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความต้องการในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ที่มีค่าเฉลี่ย ในระดับมาก โดยเรียงลำดับคะแนนจากสูงไปต่ำ คือ อ่านหนังสือ บทความ ผลงานวิจัยในข่าวสารการวิจัยการศึกษา สาขาของตน การศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในต่างประเทศ การศึกษาดูงานระยะสั้น 1-4 สัปดาห์ ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศ ร่วมประชุมทางวิชาการในสาขาวิชาชีพของตน ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นในสาขาวิชาชีพของตน การลาศึกษาหรือทำงานพิเศษด้านวิชาชีพในห้วงเวลาหนึ่ง โดยได้รับเงินเดือนเต็ม เรียนเพิ่มเติมพิเศษแบบเข้าร่วมฟังในสาขาวิชาชีพของตนหรือสาขาที่เกี่ยวข้อง การประชุม สัมมนาเกี่ยวกับเทคนิคการสอนในแต่ละสาขาวิชา ห้องศึกษาค้นคว้าธรรมชาติของถิ่น จัดบริการแนะแนวการใช้สื่อการสอนใหม่ ๆ ทำบุญสละทรัพย์สินของตามโอกาสอันควร ร่วมกิจกรรมทางประเพณีศาสนา การสนทนาเกี่ยวกับการพัฒนาการสอนในห้องเฉพาะ เรียนภาษาต่างประเทศ ทำงานในศูนย์/สำนักคณะวิชาในสถาบันตนเอง ที่เหลือค่าเฉลี่ยความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง

2) การได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ที่มีค่าเฉลี่ยในระดับน้อย โดยเรียงลำดับคะแนนจากต่ำไปสูง คือ การศึกษาดูงาน ฝึกอบรมในต่างประเทศ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ การลาศึกษา หรือทำงานพิเศษด้านวิชาชีพในห้วงเวลาหนึ่ง โดยได้รับเงินเดือนเต็ม เป็นอาสาสมัครทำงานในสถานที่ต่าง ๆ ในวันว่าง เช่น ที่ว่าการอำเภอ หรือจังหวัดเคลื่อนที่ การแลกเปลี่ยนอาจารย์ระหว่างสถาบันเดียวกัน จัดรายการพบคนขายหนังสือ หรืออุปกรณ์การสอน เป็นที่ปรึกษาองค์กรท้องถิ่น เข้าสังเกตการสอนของเพื่อนอาจารย์ คิดค้นสร้างหลักสูตรบางรายวิชาขึ้นมาใหม่ ทำเทปโทรทัศน์ การสอนแล้วให้เพื่อนอาจารย์วิจารณ์ ร่วมเป็นกรรมการในองค์กรอื่น นอกสาขาวิชาชีพของตน เรียนเพิ่มพิเศษ แบบเข้าร่วมฟังในสาขาวิชาชีพของตน หรือสาขาที่เกี่ยวข้อง เรียนระดับปริญญาในสาขาอื่นและให้มีการประเมินผล การสอนระหว่างอาจารย์ในภาควิชาเดียวกัน ที่เหลือค่าเฉลี่ยของการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์อยู่ในระดับน้อยค่อนข้างไปทางปานกลางและปานกลาง

3) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความต้องการกับการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์ เมื่อมองในภาพรวม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01

เนืองนิตย์ จำแก้ว (2537) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของครูโรงเรียนร่วมพัฒนาการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 7 ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ความต้องการพัฒนาตนเองของครูโรงเรียนร่วมพัฒนาการใช้หลักสูตรมัธยมศึกษาด้านการพัฒนาโดยตนเอง ด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัดชั้น และ ด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัดหรือหน่วยงานอื่นจัดชั้น ปรากฏว่า ครูมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ด้าน
- 2) ครูเพศชายและครูเพศหญิงมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
- 3) ครูที่สอนวิชาสามัญและวิชาการงานและอาชีพมีความต้องการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

2.5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ดี.เจ. จอห์นสเตอร์ส (D.J. Johnstors. 1971 : 212) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ ปรากฏว่าแรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือนเพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง เพื่อมีความรู้ความสามารถกว้างขวางและทันสมัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบการศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แมรี (Mary. 1979 : 201-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ระหว่างบุคลากรครูในการจัดการศึกษาเฉพาะอย่าง และภาวะผู้นำของบุคลากรครูในมลรัฐยูทาห์ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

บุคลากรครูมีความต้องการในการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถพิเศษที่เหมาะสมกับงานในหน้าที่อย่างน้อยหนึ่งอย่างหรือมากกว่าหนึ่งอย่าง และให้มีการพิจารณาการได้มาของบุคลากรครู

มาโจรี แอน ซารี เฟ้าท์ (Marjorie Ann Slee Foutz. 1983 : 644-A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์ของจำนวนปีที่ทำการสอนและความต้องการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับตนเองของครู พบว่า

- 1) ทั้งครูประถมและมัธยมที่มีประสบการณ์การสอนมีความต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้า โดยมีความสัมพันธ์ตรงกับประสบการณ์จำนวนปีที่ทำการสอน
- 2) ครูที่ประพฤติอยู่ในระเบียบวินัย และมีแรงจูงใจทำงานจะมีความต้องการพัฒนาตนเอง
- 3) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานในการสอนระหว่าง 3-10 ปี และได้รับผลกระทบจากการทำงาน จะมีความต้องการพัฒนาตนเองมากที่สุด

แมสทีส (Mattes. 1983) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อการพัฒนาครูภายใต้การนิเทศแบบคลินิกและนิเทศแบบเดิมของโรงเรียนในมลรัฐโคโรลาโด สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

การนิเทศช่วยส่งผลให้การรับรู้ของครูสูงขึ้นเมื่อเทียบกับอัตราปกติ การพัฒนาครูภายใต้การนิเทศ แบบคลินิกกับการนิเทศแบบเดิมไม่แตกต่างกันและการพัฒนาครูเป็นสิ่งจำเป็นมากสำหรับครูที่มีอายุการทำงานมากกว่า 3 ปี

อีลีน เกล บล็อก (Ilene Gail Block. 1987 : 3250-A) ได้วิจัยเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูผู้สอนเกี่ยวกับความต้องการได้รับความไว้วางใจ การให้ความสำคัญให้เกียรติครู และการได้รับความช่วยเหลือดูแลจากฝ่ายบริหาร พบว่า

- 1) ผู้บริหารจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับแรงจูงใจ การพัฒนาผู้ใหญ่วิเคราะห์เริ่มในการทำงาน และวิธีการจัดการ
- 2) วิธีการจัดการในองค์การ จะต้องได้รับความพึงพอใจจากครูส่วนมาก
- 3) การจัดทำนโยบายขององค์การ จะต้องมีการวางแผน การแนะนำ การนิเทศติดตามจากฝ่ายบริหาร

4) การจัดทำนโยบายการพัฒนาจะต้องมาจากความคิดริเริ่มจากครูในองค์การ

เมนเนท (Maneth. 1988 : 413-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลที่คณะวิทยาลัยเคนซัส วิเคราะห์ผลการรับรู้ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุม นอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการประชุมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่
- 2) การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุม นอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน

สรุปได้ว่า อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ จะส่งผลต่อการคาดหวังในความสำเร็จของงานสูงกว่า

แนซี เจน เบคเกอร์ (Nancy Jane Baker. 1986 : 2867-A) ได้วิจัยองค์ประกอบ ซึ่งผู้บริหารใช้ในการประเมินผลการฝึกอบรม และการปฏิบัติงานของครู พบว่าบรรยากาศและความสามารถของผู้บริหารมีความสำคัญในการทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของครูเกิดความ ต้องการพัฒนาตนเองของครูที่จะพัฒนาทักษะการเรียนการสอน การให้การปรึกษาแก่นักเรียนและการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนได้รับผลสัมฤทธิ์ในการเรียน

แมรี ซู เมอเรย์ (Mary Sue Murray. 1989 : 2882-A) ได้วิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความมีเหตุผล และเจตคติเพื่อต้องการพัฒนาตนเองของคณะทำงานที่มีความต้องการพัฒนาทีมงาน พบว่า

- 1) ครูที่มีส่วนร่วมในคณะทำงานเพื่อพัฒนาองค์การ จะมีพื้นฐานเกี่ยวกับความสนใจงานวิชาการและยึดมั่นในอาชีพครู
- 2) ครูที่มีส่วนร่วมในคณะทำงานมีเจตคติที่ดีต่อกลุ่ม ทีมงาน เพื่อพัฒนาองค์การ
- 3) กลุ่มครูอายุ 36-40 ปี มีเจตคติที่ดีต่อการทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาองค์การ