

## บทที่ 2

### เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการค้นคว้าแบบอิสระครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมเอกสาร ตำรา และผลงานการศึกษาต่าง ๆ มาประกอบการศึกษาตามหัวข้อต่อไปนี้

1. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
2. หลักการพัฒนากุศลกร
3. ปัญหา และอุปสรรคของการพัฒนากุศลกร
4. การพัฒนากุศลกรด้วยการฝึกอบรม
5. นโยบายการปฏิรูประบบราชการตามมาตรการที่ 3 สำนักงาน ก.พ
6. วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรม
7. ภารกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด
8. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

### แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

นางนุช วงษ์สุวรรณ (2546, หน้า 174 – 175) ได้กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์แต่ละคนมาใช้ในการปฏิบัติงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและให้แต่ละคนเกิดความรู้สึที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเองเพื่อร่วมงาน และองค์กร และต้องพิจารณาทั้งลักษณะขององค์กรและบุคคลว่ามีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และต้องพัฒนาอีกเท่าไร ความสามารถเดิม หรือศักยภาพมีระดับใด และต้องการพัฒนาไปสู่ระดับใด และที่สำคัญคือจะใช้วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างไรจึงจะมีประสิทธิภาพสูงสุดและคุ้มค่าที่สุด และได้กล่าวถึงหลักการการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูนขึ้นได้ทั้งด้านความรู้ ด้านทักษะ และเจตคติ หากมีแรงจูงใจที่ดีพอ
2. การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์ควรเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก นำมาสู่การพัฒนาในระบบขององค์กร

3. วิธีการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีหลายวิธี จะต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์กรและบุคลากร

4. จัดให้มีระบบการประเมินการพัฒนาความสามารถของบุคลากรเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยแก้ไขบุคลากรบางกลุ่มให้พัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้น และในขณะเดียวกันก็สนับสนุนให้ผู้มีขีดความสามารถสูงได้ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่ต้องการใช้ความสามารถสูงขึ้น

5. องค์กรจะต้องจัดระบบทะเบียนบุคลากรให้เป็นปัจจุบันที่สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าได้เป็นรายบุคคล

6. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำทุกด้าน คือด้านสุขภาพอนามัย ด้านความรู้ความสามารถ ด้านจิตใจ หรือด้านคุณธรรมให้ควบคู่กันไป

7. องค์กรจะต้องคำนึงถึงความมั่นคง และความก้าวหน้าของบุคคลทุกคนในองค์กร ควบคู่กับความก้าวหน้าขององค์กร องค์กรจะอยู่ไม่ได้ถ้าหากขาดบุคลากรที่มีกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาทุ่มเทให้กับองค์กร

จากแนวคิดดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการนำเอาศักยภาพของมนุษย์มาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร และเกิดความรู้สึที่ดีต่อองค์กร ตระหนักในคุณค่าของตนเอง เพื่อนร่วมงานและองค์กร โดยใช้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

### หลักการพัฒนาบุคลากร

วีระ ประवालพฤกษ์ (2538, หน้า 1-2) ได้กล่าวว่า การดำเนินงานในองค์กร คนเป็นปัจจัยสำคัญแม้้องค์การจะจัดวางระบบกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานหรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานองค์กร และได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ส่วน ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุขะพรหม (2543, หน้า 91) ได้กล่าวว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

United States Civil Service Assembly (1971 p 2) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ทั้งในด้าน

ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และ ทักษะ

สำหรับ Megginson (1977 p 307) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

ทางด้าน สมาน รังสิโยภุณณ์ (2524, หน้า 80) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ

จากความหมายของการพัฒนาบุคลกรดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเพื่อส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรในองค์กร เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

ขณะที่ จีระ ประวาลพฤกษ์ (2538, หน้า 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือส่งเสริมการเพิ่มวุฒิด้วยการให้ศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กร หรือหน่วยงาน และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพ ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกงาน การศึกษาหลักสูตรระยะสั้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร ด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการที่จะปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ที่เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ (สำราญ ถาวรยุศม์ และ คณะ, 2536, หน้า 3) จึงพอจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย ในส่วนของผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบายและแนวทางในการจัดองค์กรและพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงนโยบายการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสนับสนุนให้การดำเนินการเป็นอย่างรูปธรรมพร้อมไปกับการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบันตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรแล้วสิ่งเหล่านี้ทั้งหมดก็จะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้หน่วยงานที่รับผิดชอบพัฒนาบุคลากรสามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้อย่างครบถ้วน และสามารถแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง จึงสรุปได้ว่าในการพัฒนาต่าง ๆ ในองค์กร การพัฒนา

บุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในระบบบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ก็สามารถกระทำโดยเข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาและดูงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้น ระบบการบริหารบุคลากรที่มีคุณภาพจึงต้องบริหารงานบุคลากรอย่างครบวงจรคือ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินพนักงาน การพัฒนาและการฝึกอบรม ตลอดจนสวัสดิการเกื้อกูลต่าง ๆ ดังนั้นบุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ พยอม วงศ์สารศรี (2537, หน้า 25) ได้กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลที่ดี ก็คือ การพัฒนาบุคลากรที่ดี คือเมื่อบุคคลบรรจุเข้าทำงานในองค์กร ผู้บริหารต้องหาทางพัฒนาบุคลากร โดยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถหรือทักษะในลักษณะเตรียมวางโครงการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับหน่วยงาน

นอกจากนั้น วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 19) ได้กล่าวว่า โครงการพัฒนาบุคลากร มีสิ่งที่จะต้องกระทำ 3 อย่าง คือ

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน เพราะงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายแก่บุคลากรย่อมต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เพราะถ้าบุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ ก็จะมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติในหน่วยงานตามกระบวนการที่ถูกต้องในการแก้ไขปัญหา
3. การเพิ่มพูนคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องหาทางสนับสนุนให้บุคลากรผู้มีวุฒิต่ำและปฏิบัติงานมานานมีโอกาสได้เพิ่มพูนคุณสมบัติของตนเอง เพราะนอกจากจะทำให้บุคลากรได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และทักษะในการทำงานแล้วยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย นอกจากการพัฒนาบุคลากรในองค์การ 3 ประการแล้ว การที่จะพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญอื่น เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์การ ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำลังงบประมาณเพราะในการพัฒนาบุคลากรนั้นต่างก็มีความมุ่งหมายที่แตกต่างกันตามจุดประสงค์ขององค์การและตัวของบุคคลเอง รวมทั้งลักษณะงานที่จะต้องปฏิบัติ

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ธีรยุทธ พึ่งเทียร และสุรพล สุยะพรหม (2543, หน้า 96) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน มีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เพราะ

บุคลากรได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป

6. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้บุคคลนั้น ๆ ได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้

จากหลักการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต้องมีการ เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญคือพื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์กร ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำลังงบประมาณ

ความจำเป็นและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2542, หน้า 77-78) ได้กล่าวว่า องค์กรนั้นมีความจำเป็นที่จะต้องจัดโครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่องค์กรจะต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้อาจกล่าวได้ว่าเพื่อประโยชน์ขององค์กรที่จะได้คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว นอกจากจะเป็นการสร้างคนเพื่อรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว ยังอาจเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นอันจะทำให้ผลงานเป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ถึงแม้จะได้กระทำอย่างพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม เมื่อคนเข้าทำงานก็ต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนไป ทั้งนี้ไม่เพียงแต่



การเปลี่ยนแปลงเพื่อรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น ความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติ ที่มีต่องานเหล่านี้ก็อาจเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงสภาพความรู้สำนึกคิดในทางที่ดีต่อองค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมี 2 ประการ คือ เพื่อองค์การ และเพื่อบุคลากรเอง

วัตถุประสงค์ขององค์การ

1. เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อลดความสูญเสียอันเกิดจากความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ หรือความประมาทเลินเล่อ รวมทั้งความไม่รู้จักวิธีการทำงาน

3. เพื่อลดอุปนิสัยอันอาจเกิดขึ้นแก่ผู้ปฏิบัติงานเองหรือต่อหน่วยงาน

4. เพื่อพัฒนาความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้า เพราะจากประสบการณ์ที่แตกต่างกัน ความเข้าใจที่กว้างไกลแตกต่างกัน ทำให้เกิดความขัดแย้ง ซึ่งอาจจะขจัดลงได้ด้วย ความเข้าใจซึ่งกันและกัน และขอมนำมาซึ่งความพอใจในการทำงานต่อไป

5. เพื่อส่งเสริมความคิดริเริ่มทั้งด้านการผลิตและการจัดระบบการจัดการ
6. เพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับงานที่อาจจะขยายขึ้น หรือทดแทนคนที่ต้องเปลี่ยนหน้าที่ หรือคนที่ต้องสูญเสียไป

วัตถุประสงค์ของบุคลากรในองค์การ

1. เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าอันเป็นความต้องการระดับสูงของบุคคล
2. เพื่อสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าได้รับความเอาใจใส่ และแลเห็นคุณค่าจากองค์การ อันก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ
3. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อลดอุปนิสัยหรือความสูญเสียทั้งวัสดุและตัวผู้ปฏิบัติเอง
5. เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจในเหตุผล นโยบาย และความจำเป็นในการดำเนินงานของผู้นำในองค์การหรือหน่วยงาน

จากความจำเป็นและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรตลอดเวลาเพราะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรทำให้บุคลากรเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้บุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งจะส่งผลถึงประสิทธิภาพขององค์การ

ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจำแนกได้เป็น 2 ประเภทได้แก่ การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา และ

การพัฒนาตนเอง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้บังเกิดผลตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาที่นิยมใช้กันคือ การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การจัดพี่เลี้ยง การให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย การรักษาการแทน พาไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส ส่งไปศึกษาและดูงาน จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์การทางวิชาการ ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้อย่างเพียงพอ จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้เพียงพอใช้ทั่วถึง สนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานคือ มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดแบบกันเอง ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่น ๆ หาโอกาสไปศึกษาดูงานทั้งในและนอกประเทศ ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา คบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู, 2538, หน้า 31)

จากประเภทของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทั้งผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา ซึ่งผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และรอบรู้ทันการเปลี่ยนแปลงในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศก่อน จึงจะสามารถพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535, หน้า 183-184) ได้กล่าวถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. กำหนดความต้องการ เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรต้องเป็นผู้มีความต้องการและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นจากการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือมาจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารต้องหาวิธีการให้บุคลากรทุกคนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารพิจารณาข้อบกพร่องทางกายภาพ สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การ

ที่ตั้งเอาไว้ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการสำรวจความต้องการของบุคลากรได้หลายวิธีการด้วยกัน คือ จัดทำเป็นแบบสอบถาม จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น พูดคุยสนทนา ตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำการพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรในองค์กร

3. การกำหนดแนวทางพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะแสวงหากรรมวิธีที่จะช่วยแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพในด้านต่าง ๆ เกี่ยวกับวิชาชีพตามความต้องการของบุคลากรที่มีผลโดยตรงต่อการพัฒนาการทำงานของบุคลากร กรรมวิธีเหล่านั้นได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาด้วยชุดฝึกอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน การจัดแหล่งบริการความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

4. ความเป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี

5. การนำไปใช้ ผู้บริหารนำเอาโครงการไปส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง โดยเชิญผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนาเพื่อนำมาพัฒนาต่อไป

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสำรวจความต้องการพัฒนาของบุคลากรเพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแนวทางการพัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมให้มีการนำโครงการพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ

#### หลักการเรียนรู้ของบุคลากร

คณีย์ เทียนพูน (2540, หน้า 33) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ของคน หรือทรัพยากรบุคคลในองค์กร คือ ความรู้ (Knowledge) หมายถึงให้มีความรู้ในหลักการ แนวคิดหรือมโนทัศน์ (Concept) ในสิ่งที่บุคคลได้เรียนรู้ ความเข้าใจ (Understand) เป็นลักษณะที่เป็นผลต่อเนื่องจากความรู้ คือเมื่อมีความรู้ในหลักการหรือแนวคิดแล้ว จนสามารถตีความ แปลความ ขยายความในหลักการหรือแนวคิดนั้นได้ก็ถือว่าความเข้าใจเกิดขึ้น ส่วนทักษะ (Skill) เป็นทักษะในการทำงานของบุคคลในองค์กรนั้น มี 3 ระดับ คือ ทักษะเบื้องต้น เป็นการทำได้โดยดูจากตัวอย่าง คำชี้แนะหรือการกำกับอย่างใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชา ขั้นที่ 2 เป็นทักษะขั้นกลาง เป็นการทำได้โดยกำกับ ชี้แนะห่าง ๆ จากผู้บังคับบัญชา และขั้นสุดท้าย เป็นทักษะที่ทำได้โดยอัตโนมัติ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องวิธีการหรือสถานการณ์แบบใดบุคคลนั้นก็สามารทำได้เองโดยอัตโนมัติ ผู้บังคับบัญชาเพียงแต่ให้กรอบและเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการก็พอ และทัศนคติ (Attitude) เป็นการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมหรือแบบแผนในการทำงานโดยการปรับทัศนคติของบุคคลให้เป็นคนที่มีเหตุผล เข้าใจถึงความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น ขณะเดียวกันก็เปิดใจพร้อมที่จะรับฟังความเห็น



## ผู้อื่น

ส่วน ลินคิเมนและโรเจอร์ (อ้างใน จูรีระ ประมวลพจนานุกรม, 2538, หน้า 59) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ ดังนี้

1. ผู้ใหญ่พร้อมที่จะเรียนรู้ในสิ่งที่เขาพึงพอใจและต้องการรู้ และจะเรียนรู้ได้มากถ้าสิ่งนั้นเกี่ยวข้องกับเขา การสนใจในการเรียนรู้จึงเกิดจากแรงจูงใจภายในมากกว่าแรงจูงใจภายนอก เช่น ความต้องการเพิ่มพูนความพอใจในหน้าที่การงาน
2. การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จะต้องเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ชีวิตประจำวัน เพราะความสนใจในการเรียนรู้ของผู้ใหญ่อยู่ที่ชีวิตประจำวัน
3. ผู้ใหญ่เป็นผู้มีประสบการณ์ชีวิต การเรียนรู้จึงควรเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ และศึกษาความจริงจากประสบการณ์
4. ผู้ใหญ่ต้องการชี้นำตนเองมากกว่าให้คนอื่นมาชี้นำหรือสอน ผู้ให้การฝึกอบรมจึงควรเป็นเพียงผู้แนะแนวทางและจัดประสบการณ์ให้ถือเป็นเพียงผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) การเรียนรู้จึงควรใช้การจัดกิจกรรม โดยใช้เทคนิควิธีอภิปรายกลุ่ม กิจกรรมการแก้ปัญหากรณีศึกษาและ ฝึกอบรมด้วยกระบวนการกลุ่ม
5. ผู้ใหญ่มีอายุมากขึ้น ระยะยาวอัตราการการเรียนรู้ จะมีความแตกต่างกันมากขึ้น การฝึกอบรมจะต้องเลือกรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสม และต้องยอมรับความแตกต่างในการรับรู้ของผู้ใหญ่ เพื่อจะได้ปฏิบัติให้สอดคล้องกับลักษณะของบุคคล

จากหลักการเรียนรู้ของบุคคลดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การเรียนรู้ของคน คือ คนต้องมีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ และทัศนคติ ซึ่งการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ขึ้นอยู่กับความพร้อมที่จะเรียนรู้ สนใจเรียนรู้ประสบการณ์ชีวิตประจำวัน และการเรียนรู้เกิดจากการสังเคราะห์ ศึกษาความจริงจากประสบการณ์ ไม่ชอบการชี้นำ มีอัตราการเรียนรู้แตกต่างกันตามอายุ ดังนั้น การฝึกอบรมผู้ใหญ่ควรเป็นลักษณะการชี้แนะแนวทางและเลือกรูปแบบวิธีการที่เหมาะสม

### รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์การ มีวิธีการกระทำหลากหลายรูปแบบ ซึ่ง วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 20-22) ได้นำเสนอวิธีที่ปฏิบัติกัน ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอน และผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้องโดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า

หรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนเป็นผู้ดำเนินการซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือบางครั้งอาจสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้

3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเองได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีโอกาสได้ซักถาม ปัญหาหรือผู้ปฏิบัติได้เห็นกระิยาอาการอิริยาบถต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง

4. การส่งไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการ ให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงานเพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาสและต้องศึกษา งานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจ ทำงานตามที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้นเพราะการทำงานในองค์กรต่าง ๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้งาน ในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างานรู้จัก การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเอง จะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักคนทั้งด้านความรู้ ทักษะและเจตคติ

8. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่าง ๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ๆ ไม่อาจปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะมีความรู้ดีชอบ และปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงาน ในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ดำรงตำแหน่งนั้นซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไป รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่าง ๆ การที่บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วม ประชุมแทนผู้บริหารก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรนั้น ๆ

10. การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานในการทำงานองค์กร ๆ ควรจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานอย่าง รวดเร็วและทันกับสถานการณ์

11. การฝึกระหว่างศึกษาอบรมทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึกงาน ในการฝึก

มักเป็นงานตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้แนวความคิดใหม่ๆ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

ขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2538, หน้า 34) ได้ชี้ให้เห็นถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีขั้นตอนการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
5. ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2538, หน้า 34) ได้กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ได้แก่

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การสัมมนา
4. การฝึกอบรม
5. การประชุม
6. การประชุมปฏิบัติการ
7. การประชุมทางวิชาการ
8. การระดมพลังสมอง
9. การทดลองปฏิบัติงาน
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง
11. การศึกษาดูงานและเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงานอื่น
12. การมอบหมายงานพิเศษ
13. การนิเทศภายใน
14. การแจกเอกสารคู่มือต่าง ๆ

15. การทัศนศึกษา
16. การแสดงบทบาทสมมติ
17. การทำโครงการวิจัย
18. การฝึกการประสานงาน
19. การฝึกแก้ปัญห
20. การเล่นเกมส
21. การสาธิต
22. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ
23. การใช้ภาพยนต์ โทรทัศน์ สไลด์ สื่ออื่น ๆ
24. การร่วมกิจกรรมของชุมชน
25. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

จากรูปแบบการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายรูปแบบ การเลือกใช้รูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรต้องคำนึงถึงความเหมาะสม สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรและความต้องการของบุคลากรด้วย เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

เสถียร เหลืองอร่าม (2533, หน้า 74) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคลถ้าหากมิได้ทราบความต้องการของพนักงานที่แท้จริงแล้วความต้องการพัฒนาไปเพื่ออะไรแล้วย่อมจะไม่บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่มีความรู้ในเรื่องการวางโครงการฝึกอบรมที่ดีแล้วย่อมขาดการประสานงานและดำเนินงานไปได้อย่างไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. วิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถพอที่สร้างความสำเร็จให้แก่ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ เพราะคุณสมบัติไม่ถึงพอที่จะเป็นวิทยากรนั่นเอง
4. ตัวของผู้เข้าพัฒนา (ฝึกอบรม) ไม่ได้ตั้งใจที่จะเสียสละเวลาเข้ารับการพัฒนาจึงทำให้ผลของการฝึกอบรมของตัวพนักงานในการฝึกอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร
5. ตัวของพนักงานในองค์กรที่จะเข้ารับการพัฒนาไม่รู้เป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กร

ว่าเขาทำไปเพื่ออะไร

6. สถานที่และอุปกรณ์ที่จะเข้ามาช่วยในการพัฒนาบุคลากรไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควร

7. งานพัฒนาบุคลากรเท่าที่ผ่านมานั้นตัวของผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนามักจะถือว่างานผ่านไม่ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ส่วน กุลธร ธนาพงศธร (2527, หน้า 177 – 179) กล่าวถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์การใดก็ตามมักประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาเหตุหลายประการของปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะดำเนินการประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวส่วนหนึ่งมีผลจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ดำเนินการทุกคน งานการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะเป็นงานช่วยเหลือสนับสนุนเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลต่างมักพอใจทำงานในงานหลักมากกว่างานช่วยเหลือ สนับสนุน เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้มักไม่เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แต่จะชวนชวนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานหลัก

2. ปัญหาด้านวิทยากร องค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร คือ ตัววิทยากร ปัญหาที่มักจะพบเสมอกับวิทยากรได้แก่การสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่ในปัจจุบันมักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี และมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะพูดถึงเทคนิควิธีการพัฒนางานและตัวของผู้เข้ารับพัฒนา อันเป็นผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ได้รับความรู้ในสิ่งใหม่ ๆ น้อย จึงเป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับการพัฒนา ดังนั้นคุณสมบัติสำคัญของวิทยากรจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคในการถ่ายทอดอย่างถูกต้องเหมาะสม

ในขณะที่ มณีรัตน์ จำรูญรัตน์ (2533, หน้า 33) กล่าวถึงการสรรหาวิทยากรว่าการกำหนดวิทยากรควรให้สอดคล้องกับเนื้อหาวิชา วัตถุประสงค์ของหลักสูตรและหัวข้อ และคุณสมบัติของวิทยากรที่ดี คือ

1. มีความรู้ความเชี่ยวชาญในหัวข้อนั้นเป็นอย่างดี
2. มีประสบการณ์การทำงานในเรื่องที่บรรยาย
3. มีความสามารถในการถ่ายทอด
4. มีบุคลิกดี



## 5. เป็นผู้ซื้อเสี่ยงในวงการณ์

### 3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา ประกอบด้วย 4 ลักษณะคือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่ง ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง แต่จะเข้ารับการพัฒนาเพราะคำสั่ง บางคนก็คิดว่าเป็นการลงโทษหรือผู้บังคับบัญชาไม่ชอบเป็นส่วนตัว จึงทำให้มีอคติไม่เต็มใจรับการพัฒนา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร เห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องที่ถูกบังคับให้เป็นเช่นเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียนเป็นการเสียเวลา เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์

3.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในการอนุรักษ์นิยมพอใจที่จะประพฤติดิปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยปฏิบัติมา และไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะสอนตน ไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่ยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้ และบุคลากรบางคนมีทัศนะเชื่อมั่นว่าเนื้อหาสาระโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องเกี่ยวกับทฤษฎีหรือหลักวิชาการที่สูงส่ง ไม่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร สถานที่และอุปกรณ์เป็นองค์ประกอบอื่นหนึ่งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะความพร้อมของอุปกรณ์ ความสะดวกด้านต่าง ๆ ตลอดจนความเหมาะสมของสถานที่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องลงทุนสูง

นอกจากนี้ มณีรัตน์ จำรูญรัตน์ (2533, หน้า 15) ได้ให้แนวคิดในการพิจารณาเกี่ยวกับสถานที่จัดฝึกอบรมว่าควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชาและหลักสูตรงบประมาณ ความสะดวกในการเดินทาง ความปลอดภัย ความเหมาะสมที่จะใช้เป็นห้องจัดฝึกอบรม เช่นมีสิ่งอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับการฝึกอบรม มีอากาศปลอดโปร่ง ไม่มีเสียงรบกวน

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร โครงการพัฒนาบุคลากรขององค์กร มักประสบกับปัญหาและอุปสรรคอันเนื่องมาจากตัวผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน คือ นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้มีความสำคัญผิด คิดว่าการพัฒนาบุคลากรสามารถแก้ไขปัญหาดัง ๆ ได้ทุกปัญหา เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาก็ตามต้องการ จึงต่อต้านและประการสุดท้ายนักบริหารบางคนเล็งเห็นว่าตนมีความรู้ ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาบุคลากรและวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการและดำเนินการต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาดัง ๆ

ติดตามมามากมาย

จากปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นมีปัญหา อุปสรรคที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เกิดจากฝ่ายบริหารงานบุคคลขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารองค์กรและบุคลากรขาดความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ปัญหาการสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ ความสามารถ ปัญหาเรื่องความพร้อมของสถานที่และอุปกรณ์ในการพัฒนาบุคลากร

### การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม

แนวคิดและหลักการของการฝึกอบรม

ซูชิฟ พุทธประเสริฐ (2542, หน้า 81-82) ได้กล่าวถึงแนวคิดและหลักการฝึกอบรมว่า การเพิ่มพูนสมรรถภาพของการทำงานของบุคคลด้วยการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมน่าจะเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาบุคลากรในระบบย่อยขององค์กร อันนำไปสู่การพัฒนาในส่วนรวม ในความเป็นจริงแล้วการปรับตัวขององค์กรจะต้องทำอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากสภาพแวดล้อมที่เป็นปัจจัยทั้งภายนอกและภายในมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การฝึกอบรมจึงเป็นเรื่องที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ เพราะเป็นวิธีการสื่อความหมาย และถ่ายทอดความรู้ ค่านิยมตลอดถึงประสบการณ์สู่บุคคลในองค์กรได้โดยตรง และเป็นวิธีที่ง่ายที่สุด จนถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคคล และกลุ่มบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากตามมาภายหลัง ความจำเป็นที่ต้องใช้การฝึกอบรมในการพัฒนาบุคลากรและงานในองค์กรด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะให้ผลผลิตดังกล่าวไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้คือ บุคลากรในองค์กร ถ้าพึ่งเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีหน่วยสอนงานให้บุคลากรได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์กร มีความแตกต่างกันจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ ไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้น ๆ ก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือ

การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคลากรสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี

4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นจิตใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปลดปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำ จะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

#### เทคนิคการฝึกอบรม

ซูชีพ พุทธิประเสริฐ (2542 , หน้า 84 – 85) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมอาจใช้เทคนิควิธีที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับเป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้พนักงานพัฒนาในเรื่องใด เช่น ความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคิด หรือค่านิยม วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมายจึงอาจแบ่งแยกได้ดังนี้

#### 1. การพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้ ได้แก่

1.1 การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการต่าง ๆ เพื่อการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์แก่พนักงาน วิธีการบรรยายจะได้เนื้อหามากกว่าวิธีอื่นแต่ก็มีข้อจำกัดตรงที่เป็นการสื่อความหมายทางด้านเดียวเป็นส่วนใหญ่ ผู้ฟังไม่ค่อยมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็น

1.2 การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน สิ่งที่ได้จะหลากหลายมากกว่าวิธีบรรยาย

1.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) โดยให้แสดงบทบาทต่าง ๆ ตามสถานการณ์ที่กำหนดให้เพื่อใช้บทบาทสมมติวิเคราะห์ให้ความรู้

1.4 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิอภิปรายตามหัวข้อที่กำหนดให้เป็นคณะทำให้ได้รับความรู้ที่หลากหลายจากผู้รู้เรื่องนั้น จริง ๆ

2. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้แก่ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) คือ การศึกษากรณีที่กำหนดให้แล้ววิเคราะห์ปัญหา หาวิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไข มักใช้เมื่อต้องการให้พนักงานมีการทดลองทำจริง ๆ ไม่ใช่ฟังบรรยายเท่านั้น ทักษะจะเกิดเมื่อได้ทดลองทำ โดยนำหลักการ วิธีการทางทฤษฎีมาใช้

3. การพัฒนาทัศนคติ หรือความคิดใหม่ ๆ ทำได้โดยวิธีการระดมความคิดเห็น (Brain Storming) เป็นวิธีที่นิยมใช้มากที่สุดในการฝึกอบรม ช่วยให้สมาชิกที่เข้าอบรมได้เสนอทัศนะต่าง ๆ แล้วสรุปเป็นของกลุ่ม จะมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันมากทำให้สมาชิกในกลุ่มย่อยได้แนวคิดใหม่ ๆ จากกลุ่ม อันจะนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงทัศนคติส่วนตัวได้วิธีหนึ่ง

นอกจากนี้ยังอาจใช้วิธีการทางจิตวิทยาอื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งสอดแทรกเข้าใช้ร่วมด้วย เช่น การพัฒนาตนเองโดยใช้กระบวนการกลุ่ม (Sensitivity Training) การวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis)

จากแนวคิดและหลักการของการฝึกอบรมดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่เป็น การเพิ่มพูนสมรรถภาพการทำงานของบุคลากรและเป็นเครื่องมือที่สำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารองค์การและบุคลากรควรตระหนักถึงความสำคัญ และการฝึกอบรมมีเทคนิควิธีการที่หลากหลาย ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรควรเลือกเทคนิคการฝึกอบรมโดยคำนึงถึงเป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้บุคลากรพัฒนาในด้านใดและควรเลือกเทคนิคการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

#### กระบวนการฝึกอบรม

ประชุม รอดประเสริฐ (อ้างใน ชูชีพ พุทธประเสริฐ, 2542, หน้า 85) ได้กล่าวถึงขั้นตอนที่ใช้ในการฝึกอบรมที่สมบูรณ์ ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) จะต้องศึกษารายละเอียดของกิจกรรมในการทำงานที่จะพบส่วนขาดของการปฏิบัติงานหรือปัญหาที่ชัดเจน
2. การตัดสินใจจะฝึกอบรม (Decision of Training) เมื่อทราบส่วนที่ขาดของการปฏิบัติงานจะบอกได้ว่าขอบเขตที่ควรจะให้การฝึกอบรมแค่ไหน ฝึกอบรมอะไรบ้าง การปฏิบัติงานอะไรควรจะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติม
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและการประเมินผลขณะฝึกอบรม (Setting Training Objective & Formating Evaluation Procedures) เมื่อตัดสินใจจะจัดการฝึกอบรมแน่นอนแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ตรงกับส่วนที่ขาดของการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้การตอบสนองที่น่าพอใจ ซึ่งจะตรงกับความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมและหน่วยงานที่เขาปฏิบัติอยู่
4. การวางรูปแบบการฝึกอบรม (Designing Training) คือการวางแผนกิจกรรมการเรียนรู้ว่า ควรจะเป็นแบบไหนดี เพื่อช่วยให้การฝึกอบรมบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้
5. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation) การดำเนินการฝึกอบรมจะได้ผลดีประสบความสำเร็จจะต้องสร้างบรรยากาศให้น่าเรียน รวมทั้งอุปกรณ์การเรียนการสอน สถานที่ และจะต้องมีการประเมินผลทุกขั้นตอนการอบรม
6. การติดตามสนับสนุนและประเมินผลเมื่อจบการอบรม (Support & Summative Evaluation) เมื่อจบการอบรมแล้ว จะต้องมีการติดตาม สนับสนุนการฝึกอบรมโดยวิธีการต่าง ๆ เพื่อ

ให้ผู้รับการอบรมสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับการอบรมไปเพิ่มเติม ถ้าขาดการสนับสนุน เช่น สอนให้เขาปฏิบัติงานใหม่เรื่องหนึ่ง หลังการอบรมแล้วก็ยังขาดเครื่องมือ ขาดงบประมาณ ไม่สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับฝึกอบรมมา การอบรมที่ได้รับมาแล้วอีกไม่นานก็ลืมหมด ไม่ได้ประโยชน์การฝึกอบรมก็เปล่าประโยชน์

กระบวนการฝึกอบรมอีกแนวหนึ่ง เป็นแนวคิดกลางที่มีวงจรการดำเนินการ 5 ขั้นตอน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2530, หน้า 18-22)

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นการพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่จะฝึกอบรม บุคลากรด้านใดบ้าง โดยจะต้องมีการศึกษาความจำเป็น นับตั้งแต่การพิจารณาปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคคลแต่ละคนและรวมทั้งหน่วยงานไปจนถึงการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึง ปัญหาและความจำเป็นที่แท้จริง

2. การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรมซึ่งอย่างน้อยควรจะต้องกำหนดเรื่องต่าง ๆ คือ หลักสูตร เนื้อหาสาระ เทคนิคหรือวิธีการ สื่อ ระบบ วิธีการประเมินผล ติดตามผล กลุ่มผู้รับการฝึกอบรม สถานที่ งบประมาณ ผู้รับผิดชอบ ปฏิทินปฏิบัติงาน และจัดทำโครงการเพื่อขออนุมัติ

3. การดำเนินการฝึกอบรม เป็นการเตรียมการฝึกอบรม คือ ดำเนินการก่อนการฝึกอบรม ดำเนินการระหว่างการฝึกอบรม และภายหลังการฝึกอบรม

4. การประเมินผลการฝึกอบรม หมายถึง การประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เมื่อผ่านการฝึกอบรมแล้วจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลมี 4 ระยะ คือ ก่อน ระหว่าง เมื่อเสร็จสิ้นหลักสูตร และหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงานแล้ว

5. การติดตามผลการฝึกอบรม หมายถึง การติดตามผลผู้ซึ่งผ่านการฝึกอบรมไปแล้วว่าได้นำผลไปใช้ได้แค่ไหน ปกติจะดำเนินการหลังจากผู้เข้ารับการอบรมกลับไปปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน หรือ 1 ปี การดำเนินการทั้ง 5 กระบวนการควรต้องดำเนินการให้ครบวงจร

จากแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการฝึกอบรมดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมจำเป็นต้องดำเนินการตามกระบวนการฝึกอบรมซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรม

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม

จิระ ประมวลพฤกษ์ (2538, หน้า 99 – 100) ได้กล่าวถึง การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมว่า



จะจัดเนื้อหาสาระตามแบบการจัดหลักสูตรแบบโปรแกรมการเรียนการสอนได้ 3 ส่วน คือ

1. เนื้อหาสาระที่ผู้รับการอบรมต้องรู้เพื่อเป็นพื้นฐาน ได้แก่ เนื้อหาสาระที่ตอบสนองนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ เช่น ความขยัน ซื่อสัตย์ ความมีน้ำใจ สาระพื้นฐานนี้ องค์การทางธุรกิจได้ตระหนักถึงความสำคัญมาก เพราะการสรรหาบุคลากรเข้าสู่องค์การจะไม่เน้นคนเรียนเก่ง แต่ต้องการคนที่มีน้ำใจและความรู้สึกที่ดีต่อหน่วยงาน เพราะคนกลุ่มนี้จะตอบสนองความต้องการ นโยบายและเป้าหมายขององค์การได้ดี การพัฒนาคนในองค์การจึงต้องกำหนดเนื้อหาสาระนี้เข้าไป

2. เนื้อหาสาระที่พัฒนาสมรรถภาพ ความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน ที่ปฏิบัติอยู่หรือจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

3. เนื้อหาสาระที่เสริมการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยจัดให้สนองความต้องการและความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งเป็นส่วนที่เรียกว่า เนื้อหาประกอบ

การจัดสัดส่วนของเนื้อหาสาระ แบ่งเป็น 3 ส่วน ของการจัดหลักสูตรส่วนที่สำคัญ คือ ส่วนที่เป็นเนื้อหาสาระที่พัฒนาสมรรถภาพ ความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและในส่วนนี้ต้องกำหนดสัดส่วนของเนื้อหาและจัดลำดับเนื้อหาให้เหมาะสม โดยอาศัยการวิเคราะห์จากความต้องการจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การจัดหลักสูตรการฝึกอบรม นอกจากจะคำนึงถึงสัดส่วนของเนื้อหาสาระดังกล่าวแล้ว จำเป็นจะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นในการอบรม และพัฒนาจากพื้นฐานความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของผู้เข้ารับการอบรม

จากแนวคิดเกี่ยวกับการจัดหลักสูตรการฝึกอบรม พอสรุปได้ว่า การจัดหลักสูตรการฝึกอบรมต้องคำนึงถึงเนื้อหาสาระที่ผู้รับการอบรมต้องเรียนรู้ และจัดสัดส่วนเนื้อหาอย่างเหมาะสม โดยวิเคราะห์จากความต้องการจำเป็นและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และความต้องการของผู้เข้ารับการอบรมด้วย

#### แนวทางและวิธีการฝึกอบรม

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการฝึกอบรม อาทิ พิชิต ฤทธิ์จรูญ (อ้างใน บรรเจิด จงอภิรัตนกุลและคณะ, 2542, หน้า 71) มีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาควรมีแนวทางและวิธีการฝึกอบรมดังนี้

1. ควรเน้นวิธีที่หลากหลาย ควรเน้นการปฏิบัติการมีส่วนร่วมคิด ร่วมปฏิบัติ กิจกรรมให้มากกว่าทฤษฎี

2. ยึดแนวทางการศึกษาผู้ใหญ่ ให้เรียนรู้ (Concept) สำคัญให้นำความรู้ ศักยภาพ ประสบการณ์ (Experience) ออกมาจากผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. เน้นให้ผู้ฝึกอบรมได้ศึกษาด้วยตนเอง
4. ศึกษากรณีตัวอย่าง
5. ฝึกปฏิบัติ แก้ปัญหาจากกรณีตัวอย่างจริง
6. การศึกษาคูงาน
7. การเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม (Co-operative Learning)

อาจจัดการฝึกอบรมเป็น 3 ระยะ คือ ศึกษาด้วยตนเองก่อน ในเนื้อหาเรื่องที่กำหนดให้ ศึกษากรณีตัวอย่าง ฝึกปฏิบัติกลุ่มในระหว่างการฝึกอบรม ปฏิบัติงานหลังอบรมแล้วกลับมา นำเสนอผลงาน (หรือออกไปติดตามประเมิน) และควรมีสื่อประกอบการฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง/การฝึกอบรมทางไกล

ส่วน สุวรรณ หมีนตาบุตร (อ้างใน บรรเจิด จงอภิรัตน์กุลและคณะ, 2542, หน้า 72) มีความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาและหลักสูตรผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง ควรมีแนวทางและวิธีการฝึกอบรมเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ควรให้ผู้ฝึกอบรมเป็นผู้สร้างองค์ความรู้เอง โดยลงมือฝึกปฏิบัติตามใบงาน เพื่อค้นหาแนวคิด หลักการ แล้วสรุปเป็นองค์ความรู้เอง ตามหลัก Active Learner โดยมีผู้ทำหน้าที่ช่วยเหลือ กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ (Facilitator)
2. จัดหัวข้อเรื่องใหม่โดยจำแนกว่า เป็นความรู้ ทักษะ เจตคติ และความคิดรวบยอดอะไรบ้าง แล้วจึงจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่ส่งผลให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ และความคิดรวบยอดนั้น ๆ
3. ลดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเครียด หรือขยายเวลา เพื่อให้มีการพัฒนาระหว่างการฝึกอบรม
4. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีช่วยในการฝึกอบรม เช่น ใช้บทเรียนสำเร็จรูปในบางวิชา การส่งเอกสารให้ศึกษาล่วงหน้า
5. การศึกษาคูงานหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จในการบริหารโดยมีการวางแผนไว้อย่างดี

สำหรับ จรูญ มลิษฐ์ (อ้างในบรรเจิด จงอภิรัตน์กุล และคณะ, 2542, หน้า 72-73) มีความเห็นเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษา โดยสรุป ดังนี้

1. ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมหลักเพียงหลักสูตรเดียวสำหรับอบรมผู้เริ่มเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารครั้งแรก
2. ควรมีหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น เมื่อมีการเปลี่ยนตำแหน่งผู้บริหาร เช่น ข้าราชการครูเริ่มเข้าสู่ตำแหน่งผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ ก็ให้ฝึกอบรมหลักสูตรหลักและต่อมาจะ

เลื่อนเป็นอาจารย์ใหญ่ ก็ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้น และถ้าเลื่อนจากอาจารย์ใหญ่เป็นผู้อำนวยการ โรงเรียน/วิทยาลัย ก็ ฝึกอบรมหลักสูตรระยะสั้นอีก เช่นนี้จึงจะเรียกว่า Pre-promotional Training

3. ควรใช้วิธีการฝึกอบรมหลากหลาย มีการบรรยายเพียงเล็กน้อย ให้นเน้นการศึกษา ค้นคว้าเป็นส่วนตัว เป็นหมู่คณะ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การทำรายงาน เป็นต้น

4. ใช้วิธีการทางไกลก็ได้ ไม่ควรให้ผู้บริหารมากินนอนอยู่

จากแนวคิดของนักวิชาการเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการฝึกอบรมดังกล่าว พอสรุปได้ว่าการจัดหลักสูตรการฝึกอบรมควรเน้นวิธีการที่หลากหลาย เน้นการปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม เน้นการฝึกปฏิบัติเป็นการสร้างองค์ความรู้เอง และควรจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่ส่งผลให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ และความคิดรวบยอด และใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการฝึกอบรม และการศึกษาดูงาน

### นโยบายการปฏิรูประบบราชการตามมาตรการที่ 3 สำนักงาน ก.พ

สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2545, หน้า 14) ให้ความหมายการปฏิรูประบบราชการคือการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของระบบราชการขนาดใหญ่ ตั้งแต่บทบาทหน้าที่ของรัฐ โครงสร้างอำนาจหน้าที่ในระดับต่าง ๆ โครงสร้างรูปแบบองค์กร ระบบบริหารและวิธีการทำงาน ระบบบริหารงานบุคคล กฎหมาย กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม และค่านิยม เพื่อทำให้ระบบราชการมีประสิทธิภาพ เป็นกลไกการบริหารและจัดการประเทศให้สามารถแข่งขันในระดับโลกได้ เป็นระบบที่มีคุณภาพและคุณธรรม รวมทั้งประสิทธิผลที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน โดยต้องเป็นระบบที่สร้างให้เจ้าหน้าที่ของรัฐมีนิสัยการทำงานอย่างผู้รู้จริง ทำจริง มีผลงาน ขยัน มีความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต กล้าคิด กล้าทำ เพื่อสร้างสรรค์สิ่งที่ดีงามและคุณประโยชน์ต่อสังคม และประเทศชาติ

#### วัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการ

สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ (2545, หน้า 6-7) ได้เสนอวัตถุประสงค์ของการปฏิรูประบบราชการจากหลักการการบริหารภาครัฐแนวใหม่และรูปลักษณะของระบบราชการยุคใหม่ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสากล และมีบทพิสูจน์จากประสบการณ์ของประเทศต่าง ๆ แล้วว่าการที่จะนำประเทศผ่านพ้นวิกฤตที่ประสบอยู่ การสร้างความมั่นคง เสถียรภาพในสังคม และการสร้างสมรรถนะให้แก่ประเทศจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่สังคมไทยต้องสร้างภาครัฐ(รัฐบาลและระบบราชการ) ที่มีผลงานและมีขีดความสามารถสูง (เป็น High Performance Civil Service และ High Performance Government) เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบราชการสู่เป้าหมายในการมีระบบราชการที่มีคุณลักษณะพึงประสงค์การปฏิรูประบบราชการของไทยจึงกำหนดวัตถุประสงค์ดังนี้

1. ยกระดับขีดความสามารถและสร้างประสิทธิภาพโดยรวมของหน่วยงานราชการเพื่อที่ภาครัฐจะสามารถนำบริการที่ดีมีคุณภาพสู่ประชาชน
2. มีระบบการทำงานและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงเท่าเทียมกับมาตรฐานสากล
3. สร้างและฟื้นฟูความเชื่อมั่นของประชาชนและสังคมต่อระบบราชการ
4. สร้างระบบราชการให้ตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายของประชาชน
5. มีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพคุ้มค่า และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม
6. สนับสนุนภาคประชาชนและภาคธุรกิจเอกชนให้เติบโต มีความเข้มแข็งและเป็นกลไกหลักในการพัฒนาประเทศ

การพัฒนาและบริหารกำลังคน มาตรการที่ 3 ของสำนักงาน ก.พ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2547, หน้า 1) ได้เสนอมติ คณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2547 เห็นชอบแนวทางและหลักเกณฑ์ตามมาตราที่ 3 คือมาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ ซึ่งข้าราชการจะถูกประเมินตามมาตรการที่ 3 หากข้าราชการมีผลการประเมินการปฏิบัติงานในระดับต่ำ เนื่องจากขาดทักษะในการทำงานจะต้องเข้ามาตรการนี้ ซึ่งแนวทางหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ตามมาตรการที่ 3 เป็นดังนี้

1. ให้ใช้กลไกของ อ.ก.พ กรมหรือ อ.ก.พ ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ. ส่วนราชการที่ทำหน้าที่ อ.ก.พ.กรมทำหน้าที่คณะกรรมการพิจารณากำหนดหลักเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการเพื่อประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานตามมาตราการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการ และพิจารณาจัดลำดับผลการประเมินของกลุ่มที่ต้องรับการพัฒนา (ร้อยละ 5) ของส่วนราชการ โดยมีหลักการให้คำนึงถึงผลสำเร็จและผลสัมฤทธิ์ของงานที่สอดคล้องกับนโยบายและภารกิจของส่วนราชการ ซึ่งจะต้องมีตัวชี้วัดที่สามารถตรวจสอบได้

2. ให้ใช้กลไกหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการที่ส่วนราชการมีอยู่แล้วในกรณีที่หลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนดในข้อ 3

กรณีที่กลไก หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินที่ใช้ดำเนินการอยู่ไม่มีข้อกำหนดตามแนวทางในข้อ 3 หรือมีแต่ไม่ครบถ้วนให้มีการปรับปรุงหรือเพิ่มเติมหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเพื่อดำเนินการตามมาตรการที่ 3

3. แนวทางการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1 ให้ส่วนราชการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานและกำหนดตัวชี้วัดที่มีมาตรฐาน โปร่งใส เป็นธรรม และประกาศให้ข้าราชการทราบ

3.2 ให้มีการมอบหมายงานเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ

3.3 องค์ประกอบในการประเมินให้มีย่อยองค์ประกอบในการประเมินอย่างน้อย 2 ด้าน คือ ผลงาน และคุณลักษณะหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

3.4 ให้ส่วนราชการจัดทำแบบการประเมินหรือเครื่องมือการประเมินเพื่อช่วยให้การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงานของข้าราชการมีความชัดเจนและเป็นหลักฐานในการนำผลการประเมินไปใช้ในการพิจารณา

3.5 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ระยะเวลาการประเมิน ครั้งที่ 1 ประเมินผลการปฏิบัติงานระหว่างวันที่ 1 เมษายน – 30 กันยายน ครั้งที่ 2 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม – 31 มีนาคม ให้มีระบบการแจ้งผลการประเมินให้ผู้รับการประเมินทราบ การพิจารณาผลการประเมินของข้าราชการที่ได้รับการประเมินในกลุ่มที่ต้องรับการพัฒนาของสำนัก/กองตามจำนวนที่ส่วนราชการกำหนดให้เป็นการพิจารณาถ่วงดุลโดยคณะหรือคณะกรรมการที่ต้องแต่งตั้งโดยผู้มีอำนาจตามกฎหมาย

3.6 เมื่อคณะกรรมการระดับกรมพิจารณาผลการประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของทุกหน่วยงานและจัดกลุ่มข้าราชการที่ต้องรับการพัฒนา (ร้อยละ 5) ของจำนวนข้าราชการในส่วนราชการแล้ว ให้แจ้งผลการประเมินพร้อมเหตุผลให้ข้าราชการที่ได้รับการประเมินผลและจัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องรับการพัฒนา (ร้อยละ 5) ทราบเพื่อเลือกแนวทางตามมาตรการที่ 3 ต่อไป

3.7 ข้าราชการที่ได้รับการประเมินครั้งที่ 1 และจัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องรับการพัฒนา (ร้อยละ 5) ประสงค์จะปฏิบัติราชการต่อไปให้มีการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และคำรับรองการปฏิบัติงานตามแบบที่ส่วนราชการกำหนด

3.8 ในการประเมินครั้งที่ 2 ให้ดำเนินการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักเกณฑ์และวิธีการเช่นเดียวกับการประเมินครั้งที่ 1

3.9 ข้าราชการที่จัดอยู่ในกลุ่มที่ต้องรับการพัฒนา(ร้อยละ 5)ในการประเมินครั้งที่ 1 ให้ประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาตามคำรับรองในการปฏิบัติงานที่จัดทำไว้สำหรับการประเมินครั้งที่ 2 และพิจารณาผลดังนี้ หากผลการประเมินตามคำรับรองในการปฏิบัติงานผ่านตามเกณฑ์ทุกรายการในระดับดี ให้ถือว่าข้าราชการดังกล่าวสามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ และแจ้งผล



ให้ข้าราชการผู้นั้นทราบ หากผลการประเมินตามคำรับรองในการปฏิบัติงานไม่ผ่านตามเกณฑ์ ให้ส่วนราชการพิจารณาสั่งให้ผู้นั้นออกจากราชการตามนัยมาตรา 114 (6) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2535 หรือตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการประเภานั้น ๆ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2547, หน้า 1-3)

และคณะรัฐมนตรีได้ประชุมปรึกษาเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2547 ลงมติเห็นชอบให้นำมาตรการที่ 3 มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบราชการตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2546 มาใช้เพียงบางส่วนเท่าที่ดำเนินการมาจนถึงวันที่ 30 กันยายน 2547 คือให้ข้าราชการที่มีปัญหาด้านสุขภาพทางกาย หรือสุขภาพจิตโดยมีใบรับรองแพทย์อย่างเป็นทางการมาแสดงและประสงค์จะออกจากราชการ รวมทั้งผู้ที่ อ.ก.พ. กรมเห็นควรให้เข้าร่วมมาตรการที่ 3 ได้ และผู้นั้นประสงค์จะออกจากราชการก็ให้ออกจากราชการโดยได้รับเงินก้อน 8 เท่าของเงินเดือนสุดท้าย และรับสิทธิประโยชน์ตามที่กำหนดไว้ และให้ยุติการดำเนินการต่อจากนั้นไป และเห็นชอบในหลักการให้นำมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการซึ่งคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน(ก.พ.)ได้พิจารณาแล้วมาดำเนินการแทนโดยให้เริ่มใช้มาตรการใหม่นี้ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2547 เป็นต้นไป

แม้จะยุติมาตรการที่ 3 แล้ว แต่โดยที่การพัฒนาข้าราชการที่มีจุดอ่อนหย่อนประสิทธิภาพยังดำเนินการต่อไปและเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาต้องพัฒนาข้าราชการเหล่านั้นตามมาตรา 76 มาตรา 79 และมาตรา 99 จึงให้มีมาตรการใหม่ คือมาตรการเพิ่มพูนประสิทธิภาพและเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติราชการ เรียกโดยย่อว่ามาตรการพัฒนาข้าราชการ ซึ่งเน้นการฝึกฝน อบรม พัฒนาฝีมือ จิตใจ ทักษะ วิชาความรู้ ทักษะ รวมถึงการที่อาจต้องเปลี่ยนงาน เปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ข้าราชการดังกล่าวเพื่อความเหมาะสมในการพัฒนาตนเอง โดยยังคงมีการประเมินแต่มีระยะเวลาประเมินที่ยาวนานกว่ามาตรการที่ 3 ซึ่งใช้เวลาประเมินเพียง 2 วงรอบ (รวมแล้ว 1 ปี) แต่ตามมาตรการใหม่นี้ถือว่าการพิสูจน์ความพร้อมและประสิทธิภาพน่าจะใช้เวลาอย่างน้อย 4 วงรอบ (รวม 2 ปี) เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาและคณะบุคคลผู้ประเมินที่หลากหลายมาร่วมในการประเมิน นอกจากนี้ แบบในการประเมินก็ควรออกแบบใหม่ตามผลพิจารณาร่วมกันระหว่าง ก.พ. ก.พ.ร. และสมาคมข้าราชการพลเรือนเพื่อให้มีมาตรฐาน ผู้ประเมินเองก็ให้ใช้องค์คณะบุคคลคือ อ.ก.พ. กรม มิใช่เพียงลำพังผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเป็นเพียงผู้เสนอแนะเบื้องต้นเท่านั้น โดยให้ ก.พ. แก้ไขกฎ ก.พ. ตามมาตรา 21 ที่ว่า ใน อ.ก.พ. กรมให้มีผู้ทรงคุณวุฒิ 3 คน เป็นว่าผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวต้องเป็นบุคคลภายนอก มาตรการใหม่นี้จะไม่มีให้นำเรื่องร้อยละ 5 มาใช้ และอาจมีหรือไม่มีให้เงินก้อนแก่ผู้ที่เข้าร่วมมาตรการที่ประสงค์จะออกจากราชการ หรือหากมีก็อาจไม่ถึง 8 เท่าของเงินเดือน มาตรการใหม่นี้

จึงมีลักษณะเป็นมาตรการเอื้ออาทรแก่ข้าราชการที่มีจุดอ่อนต้องการการพัฒนาประสิทธิภาพ และเอื้ออาทรต่อความต้องการของประชาชนที่อยากได้รับบริการที่ดีจากข้าราชการ การประเมิน ยังต้องมีทุกวงรอบ 6 เดือน (มีนาคม 2548 กันยายน 2548 มีนาคม 2549) สำหรับผู้ไม่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์หรือตามที่กลุ่มที่กำหนดถือว่าไม่อาจพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพได้ จึงมีการนำมาตรการซึ่งอาจนำไปสู่การนำมาตรา 114 (6) มาใช้ ข้าราชการจึงควรพัฒนาตนเอง ให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (สำเนาหนังสือสำนักนายกรัฐมนตรี ค่วนที่สุด ที่ นร 0411 (กร.8) /239 ลงวันที่ 27 กันยายน 2547)

จากนโยบายการปฏิรูประบบราชการตามมาตรการที่ 3 สำนักงาน ก.พ. พอสรุปได้ว่า รัฐบาลได้ปฏิรูประบบราชการเพื่อให้มีสมรรถนะสูง มีคุณภาพ คุณธรรมเพื่อสร้างศรัทธาแก่ประชาชน โดยกำหนดให้เจ้าหน้าที่ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริตโดยการกำหนด มาตรการที่ 3 มาตรการพัฒนาและบริหารกำลังคนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบอบราชการ โดยใช้ วิธีการประเมินการทำงานของข้าราชการ หากข้าราชการหย่อนประสิทธิภาพผู้บังคับบัญชา ต้องพัฒนาข้าราชการโดยการฝึกอบรม ฟื้นฟู พัฒนาอารมณ์ จิตใจ ทักษะ ทักษะ วิชาการ ทัศนคติ วิชาความรู้ ทักษะ แก่ข้าราชการ หากยังไม่ผ่านการประเมินตามเกณฑ์ต้องลาออกจากราชการ ดังนั้นข้าราชการ จึงควรพัฒนาตนเองให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรม

### วิสัยทัศน์กระทรวงวัฒนธรรม

1. ประชาชนใช้ความรู้คู่คุณธรรม ในการดำรงชีวิตและสร้างสรรค์สังคมไทยไปสู่ การพัฒนาที่ยั่งยืนและสันติสุขบนพื้นฐานของความภาคภูมิใจในศักดิ์ศรีและวัฒนธรรมความเป็น ไทย

2. คนไทยรู้ เข้าใจ และตระหนักในคุณค่าของวัฒนธรรมไทย มีคุณธรรม จริยธรรม มีระบบคิดสร้างสรรค์และรับผิดชอบต่อสาธารณะ สามารถปรับปรนวิถีชีวิตได้อย่างเหมาะสม ต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งในปัจจุบันและอนาคต ทำให้การพัฒนาประเทศมีทิศทางไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

### ยุทธศาสตร์การดำเนินงานวัฒนธรรม

1. พัฒนาองค์กรเครือข่ายทางวัฒนธรรม
2. เร่งรัดพัฒนาการจัดบริการทางวัฒนธรรม
3. พัฒนาการเรียนรู้โดยใช้มิติทางวัฒนธรรม
4. การวิจัยและพัฒนา

5. การใช้สื่อและสื่อมวลชนในการถ่ายทอดวัฒนธรรม
  6. กระจายอำนาจและการตัดสินใจในการดำเนินงานวัฒนธรรม
  7. การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม
  8. ระดมสรรพกำลังในการดำเนินงานวัฒนธรรม
  9. เพิ่มประสิทธิภาพการบริการและการจัดการดำเนินงานวัฒนธรรม
- แผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ประกอบด้วยแผนงานที่ 1 การเสริมสร้างศักยภาพการบริการการเรียนรู้ทางวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ประกอบด้วยแผนงานที่ 2 การจัดบริการทางวัฒนธรรมให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ประกอบด้วยแผนงานที่ 3 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยใช่มิติทางวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ประกอบด้วยแผนงานที่ 4 การวิจัยและพัฒนา 5 ด้าน วิถีชีวิต ศิลปความเชื่อ ประเพณี ศาสนา มรดกทางวัฒนธรรม และนันทนาการ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ประกอบด้วยแผนงานที่ 5 การพัฒนาสื่อและสื่อสารมวลชนในการถ่ายทอดวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 ประกอบด้วยแผนงานที่ 6 และ 7 การส่งเสริมความเข้มแข็งขององค์กรประชาชน การเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 7 ประกอบด้วยแผนงานที่ 8 การลงทุนทางวัฒนธรรมเพื่อส่งเสริมความมั่นคง

ยุทธศาสตร์ที่ 8 ประกอบด้วยแผนงานที่ 9 การส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของครอบครัวและชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 9 ประกอบด้วยแผนงานที่ 10 และ 11 พัฒนาระบบบริหารและการดำเนินงานวัฒนธรรม พัฒนาวัฒนธรรมกับความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ

บทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรม

นักวิชาการวัฒนธรรม เป็นวิชาชีพที่เปิดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัยหลายแห่ง เป็นศาสตร์ที่ต้องใช้ทักษะเฉพาะ และมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

1. เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม เสนอทางเลือกวัฒนธรรมที่ดีงาม เหมาะสม ให้กับสังคม ได้รับรู้สนับสนุนดำเนินการด้วยตัวเอง
2. เฝ้าระวัง การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมเพื่อนำสู่การกระตุ้นเตือนสังคมโดยรวม

และมีการใช้เครื่องมือ 8 ชนิด ได้แก่ งานวิจัยองค์ความรู้ทางวัฒนธรรม การอนุรักษ์วัฒนธรรม งานฟื้นฟูวัฒนธรรมให้่องงามยิ่งขึ้น งานส่งเสริมให้รัฐ เอกชน เป็นผู้บริหารจัดการทางวัฒนธรรม งานเผยแพร่ งานแลกเปลี่ยนข้อมูล ข้อคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานวัฒนธรรม การยกย่อง เชิดชูคนดี การประสานงานเครือข่ายทำงานร่วมกัน (สำนักงานคณะกรรมการวัฒนธรรมแห่งชาติ, 2547, หน้า 5-8)

จากวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์กระทรวงวัฒนธรรม และบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรม พอสรุปได้ว่า กระทรวงวัฒนธรรมได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ประชาชนมีความรู้ คู่คุณธรรม เพื่อให้ดำรงชีวิตและสร้างสรรค์สังคมไทยไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ตระหนักถึงคุณค่าของวัฒนธรรมไทย และได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงานวัฒนธรรม 9 ยุทธศาสตร์ 11 แผนงาน โดยบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการวัฒนธรรมให้เป็นผู้กระตุ้น ส่งเสริม เสนอทางเลือกวัฒนธรรมที่ดีงามให้กับสังคม และเฝ้าระวังการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม ดังนั้น นักวิชาการวัฒนธรรมต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและพัฒนาตนเองให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

#### ภารกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2546, หน้า 1 - 27) ได้กล่าวถึงความเป็นมาของกระทรวงวัฒนธรรม และสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดว่ากระทรวงวัฒนธรรมมีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมและราชการอื่นตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรมหรือส่วนราชการอื่นที่สังกัดกระทรวงวัฒนธรรม ตามมาตรา 36 แห่งพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2545 และมาตรา 120 แห่งพระราชกฤษฎีกาโอนกิจการบริหารและอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการให้โอนบรรดากิจการ อำนาจหน้าที่ ทรัพย์สินงบประมาณ หนี้ สิทธิ ภาระผูกพัน ข้าราชการ ลูกจ้าง และอัตรากำลังของกระทรวงศึกษาธิการในส่วนของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กระทรวงศึกษาธิการ เฉพาะที่เกี่ยวกับฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม และสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เฉพาะที่เกี่ยวกับงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มาเป็นของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงวัฒนธรรม และกำหนดให้สำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเป็นหน่วยงานเทียบเท่ากองในสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ปฏิบัติงานระดับพื้นที่ของกระทรวงวัฒนธรรม ซึ่งมีหน้าที่ให้บริการประชาชนและสนับสนุนส่งเสริมประชาชน กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน ตลอดจนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีส่วนร่วมในภารกิจด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ตามมาตรา 81 ได้กำหนดงานวัฒนธรรมเป็นหน้าที่ของรัฐที่รัฐต้องส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ มาตรา 289 เป็นอำนาจหน้าที่ของ

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องบำรุงรักษาศิลปจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือวัฒนธรรมอันดีของส่วนท้องถิ่น มาตรา 69 เป็นสิทธิและหน้าที่ของปวงชนชาวไทย โดยกำหนดให้บุคคลมีหน้าที่พิทักษ์ ปกป้องและสืบสานศิลปวัฒนธรรมของชาติ และภูมิปัญญาท้องถิ่น และมาตรา 46 เป็นสิทธิของบุคคลซึ่งรวมตัวกันเป็นชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิมที่จะอนุรักษ์หรือฟื้นฟูจารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น ศิลปะหรือวัฒนธรรมอันดีงามของท้องถิ่นและของชาติ และกระทรวงวัฒนธรรมได้กำหนดโครงสร้างภารกิจสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดตามบริบทของการพัฒนาประเทศที่ปรับเปลี่ยนภารกิจ อำนาจหน้าที่ของกระทรวงวัฒนธรรม ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงวัฒนธรรม สามารถสรุปภารกิจการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในระดับพื้นที่ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดเป็น 12 ภารกิจ ดังนี้

ภารกิจที่ 1 บริหารทั่วไป ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย งานธุรการ งานการเงิน บัญชี และพัสดุ งานบริหารงานบุคคล

ภารกิจที่ 2 ดำเนินงานที่เกี่ยวกับระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง ลักษณะงานประกอบด้วย ปฏิบัติหน้าที่เป็นพนักงานเจ้าหน้าที่ตามพระราชบัญญัติโบราณสถาน โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ พ.ศ. 2504 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2535 และปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายกำหนด เป็นหน่วยงานรับยื่นคำขอใบอนุญาต (สำหรับจังหวัดที่ไม่มีหน่วยงานในสังกัดกรมศิลปากรตั้งอยู่) ทำการค้าโบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ ส่งหรือนำโบราณวัตถุ ศิลปวัตถุออกนอกราชอาณาจักร ทำการค้าสิ่งเทียม โบราณวัตถุ ศิลปวัตถุ และปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ภารกิจที่ 3 พัฒนานโยบายและแผนการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ในระดับพื้นที่ ลักษณะการดำเนินงานประกอบด้วย พัฒนานโยบายและแผนการดำเนินงานศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน บริหารจัดการเงินกองทุนส่งเสริมวัฒนธรรมจังหวัด

ภารกิจที่ 4 ปฏิบัติงานนโยบายเร่งด่วน ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ดำเนินงานโครงการตามนโยบายรัฐบาลเร่งด่วน

ภารกิจที่ 5 ศึกษา สำรวจ ค้นคว้า วิจัย องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ศึกษา สำรวจ วิจัย (องค์ความรู้/การดำเนินงาน/สภาพปัญหา ฯลฯ) ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุนและประสานการดำเนินงาน การศึกษา วิจัย ทางวัฒนธรรม ศึกษา สำรวจข้อมูลศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในจังหวัด เช่น ข้อมูลบุคลากรทั้งศิลปินร่วมสมัยผู้ผลิตผลงาน ผู้สนับสนุนงาน ผู้บริโภคผลงาน และผู้บริหารจัดการ ที่เกี่ยวข้องกับการงานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยทั้ง 9 สาขา คือ สาขาทัศนศิลป์ ศิลปการแสดง



คีตศิลป์ วรรณศิลป์ สถาปัตยกรรม มัณฑนศิลป์ เรขศิลป์ ภาพยนตร์ และแฟชั่น

ภารกิจที่ 6 สนับสนุนและบริหารจัดการข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในจังหวัด จัดทำระบบเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศทางศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมระหว่างจังหวัดเครือข่ายการดำเนินงานศาสนา ศิลปะวัฒนธรรมกับศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการดำเนินงานด้านข้อมูลสารสนเทศทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม

ภารกิจที่ 7 ให้บริการข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในพื้นที่ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ให้บริการข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมในจังหวัด ให้บริการข้อมูลวิชาการเฉพาะด้าน อาทิ งานด้านโบราณสถาน โบราณวัตถุ พิพิธภัณฑสถาน การเก็บรักษา และจัดการฝึกอบรม โดยประสานสำนักงานศิลปากรในพื้นที่

ภารกิจที่ 8 เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ส่งเสริม สนับสนุนการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของกระทรวงวัฒนธรรม เผยแพร่ ประชาสัมพันธ์การดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด

ภารกิจที่ 9 ส่งเสริม สนับสนุน และประสานการดำเนินงานแหล่งเรียนรู้ทางด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม (โบราณสถาน/พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ/หอสมุดแห่งชาติ/หอจดหมายเหตุ/หอไทยนิทัศน์/ศูนย์พัฒนาจิต/โรงเรียนพุทธศาสนา ฯลฯ) ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ประสาน ส่งเสริม งานดูแล รักษาโบราณสถานในจังหวัด รับแจ้งเหตุการณ์ชำรุด เสียหายของโบราณสถานและตรวจสอบความเสียหายในเบื้องต้น โดยประสานสำนักศิลปากรพื้นที่ประจำภูมิภาคของจังหวัด อันเป็นที่ตั้งของโบราณสถานนั้น เพื่อทำการอนุรักษ์ต่อไป ควบคุมดูแลมิให้มีการรื้อ ทำลาย ขุดค้น ซ่อมแซมโบราณสถานโดยไม่ถูกต้องตามมาตรฐานของกรมศิลปากร หรือยังมิได้รับการอนุญาตจากอธิบดีกรมศิลปากร ดูแลและบำรุงรักษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การรักษาความสะอาด ถากถาง วัชพืช การกำจัดสิ่งกีดขวางรักษาสภาพแวดล้อม ปกป้องคุ้มครอง ป้องกันการบุกรุกและรักษาความปลอดภัยแก่โบราณสถาน ส่งเสริมประสานงานกิจกรรมของท้องถิ่นกับพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติ ประสานงานการแจ้งข่าวการทำลาย การค้นพบ และการลักลอบค้าหรือขนส่งโบราณวัตถุ ศิลปวัตถุที่เป็นทรัพย์สินแผ่นดินโดยมิชอบด้วยกฎหมาย ดำรวจแหล่งข้อมูลเอกสาร โบราณประเภท คัมภีร์ใบลาน สมุดไทย และศิลาจารึกในจังหวัด แล้วแจ้งไปยังสำนักหอสมุดแห่งชาติ กรมศิลปากร ประสานงานกับผู้ครอบครองเอกสาร โบราณ (วัดหรือแหล่งเอกสาร โบราณ) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญด้านเอกสาร โบราณเข้าไปแนะนำวิธีการอนุรักษ์และทำบัญชีสังเขป ลงทะเบียนเอกสาร โบราณไว้เป็น

หลักฐานทางราชการ หรือหากผู้ครอบครองเอกสารโบราณไม่สามารถดูแลรักษาไว้ได้ให้นำมา มอบให้สำนักหอสมุดแห่งชาติ กรมศิลปากร เป็นผู้ประสานการจัดประชุมอบรมเรื่องการอนุรักษ์ เอกสารโบราณและนิทรรศการเกี่ยวกับเอกสารโบราณ โดยสำนักหอสมุดแห่งชาติ กรมศิลปากร ให้ความร่วมมือจัดวิทยากรอบรมวิธีการอนุรักษ์ให้กับผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับอำเภอและจังหวัด เป็นผู้ประสานการเชื่อมโยง การกิจหอจดหมายเหตุแห่งชาติในกรณีที่ไม่มีหอจดหมายเหตุแห่งชาติ ของกรมศิลปากรตั้งอยู่ จัดเก็บรักษาเอกสารราชการตามพระราชบัญญัติข้อมูลข่าวสารราชการ พ.ศ. 2540 มาตรา 26 และตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ข้อ 57 – 59 การฝากเก็บเอกสารที่สิ้นกระแสการปฏิบัติตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วย งานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ข้อ 60-61 การทำลายเอกสารเมื่อสิ้นกระแสการปฏิบัติงานตามระเบียบ สำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยงานสารบรรณ พ.ศ. 2526 ข้อ 66 – 70 และระเบียบรักษาความปลอดภัย แห่งชาติ พ.ศ. 2545 ข้อ 46 ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มีแหล่งเรียนรู้ทางวัฒนธรรม อาทิ หอวัฒนธรรมนิทัศน์ ศูนย์วัฒนธรรมจังหวัด/อำเภอ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดให้มีหอศิลป์ เพื่อเผยแพร่งานศิลปวัฒนธรรมร่วมสมัยในจังหวัด ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์พัฒนาจิต เฉลิมพระเกียรติ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งโรงเรียนพระพุทธศาสนาวันอาทิตย์ ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งศูนย์อบรมจริยธรรมประจำมัสยิด

ภารกิจที่ 10 จัดกิจกรรมการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะ การดำเนินงาน ประกอบด้วย จัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ขนบธรรมเนียมประเพณีทางศาสนา ของท้องถิ่นให้เยาวชน และประชาชนทั่วไป จัดกิจกรรมวันสำคัญทางศาสนา จัดกิจกรรมส่งเสริม วิถีชีวิตตามหลักธรรมทางศาสนา อาทิ กิจกรรมอบรมจริยธรรมนักเรียน กิจกรรมการแข่งขัน สวดมนต์หมู่ทำนองสรภัญญะ กิจกรรมบรรยายธรรมะ และการพูดสุนทรพจน์เกี่ยวกับธรรมะ กิจกรรมการบรรพชาและอุปสมบทพระภิกษุ สามเณรภาคฤดูร้อน กิจกรรมการแสดงตนเป็น พุทธมามกะ กิจกรรมการอบรมพิธีการทางศาสนาให้กับชุมชนในท้องถิ่น ฯลฯ จัดกิจกรรม เสริมสร้างจิตสำนึกด้วยหลักธรรมทางศาสนา จัดกิจกรรมทางด้านศิลปะและวัฒนธรรมและการ อนุรักษ์โบราณสถาน อาทิ จัดกิจกรรมวันอนุรักษ์มรดกไทย

ภารกิจที่ 11 งานประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการอนุรักษ์ สร้างสรรค์ พัฒนาและสืบสานจารีตประเพณี ภูมิปัญญาไทย ทางด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะ การดำเนินงาน ประกอบด้วย ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางศาสนพิธี ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดกิจกรรมทางรัฐพิธีด้านศาสนา ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการอนุรักษ์ สร้างสรรค์พัฒนาและสืบสานจารีตประเพณี ภูมิปัญญาไทยทางด้าน ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการนำมิติทางวัฒนธรรมไปใช้

## ในการพัฒนา

ภารกิจที่ 12 งานส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ลักษณะการดำเนินงาน ประกอบด้วย ส่งเสริม สนับสนุน ประสาน การดำเนินงาน การพัฒนาองค์กรเครือข่าย/บุคลากรทางศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุนการสร้างเครือข่ายเฝ้าระวังทางวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุนประสานการดำเนินงาน ของชุมชนในการอนุรักษ์ รักษา และพัฒนาแหล่งมรดกทางวัฒนธรรม ส่งเสริม สนับสนุน ประสาน การดำเนินงานวัฒนธรรมของสภาวัฒนธรรมจังหวัด/อำเภอ/ตำบล และเครือข่าย ทางวัฒนธรรมอื่นๆ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการยกย่องเชิดชูเกียรติและเผยแพร่ผลงาน ศิลปินแห่งชาติผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม และปราชญ์ชุมชน ฯลฯ จัดกิจกรรมคัดเลือก ผู้ทำคุณประโยชน์ทางด้านศาสนา ส่งเสริม สนับสนุน สงเคราะห์ศาสนสถาน ผู้นำทางศาสนาและ พุทธมามกะผู้เยาว์ ส่งเสริม สนับสนุน ประสานการดำเนินงานองค์กร/ผู้นำทางศาสนา อาทิ ประสานความสำคัญระหว่างคณะสงฆ์ องค์กรทางศาสนาหน่วยงานภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ส่งเสริม สนับสนุนกิจกรรมศาสนิกสัมพันธ์ ส่งเสริม สนับสนุน กิจกรรมพุทธสมาคม

จากภารกิจการดำเนินงานของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุป ได้ว่า ภารกิจการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด มี 12 ภารกิจ ประกอบด้วย งานบริหารทั่วไป งานระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง งานนโยบายและแผน การดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม งานนโยบายเร่งด่วน งานศึกษา สํารวจ ค้นคว้า วิจัย องค์ความรู้ด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม งานสนับสนุนบริหารจัดการข้อมูลด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ให้บริการข้อมูลในพื้นที่ เผยแพร่ประชาสัมพันธ์การดำเนินงาน ส่งเสริม สนับสนุนแหล่งเรียนรู้ จัดกิจกรรม ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการอนุรักษ์ สร้างสรรค์พัฒนาและ สืบสานประเพณี ภูมิปัญญาไทย และส่งเสริม สนับสนุนพัฒนาเครือข่ายการดำเนินงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม โดยมุ่งการบริการประชาชน สนับสนุน ส่งเสริมประชาชน กลุ่มบุคคล องค์กรเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้มีส่วนร่วมในภารกิจด้านศาสนา ศิลปะและ วัฒนธรรม ดังนั้นบุคลากรของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดจำเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อให้หน่วยงานปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

## การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพัฒนาของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ผู้ศึกษาได้ศึกษางานวิจัยที่มีลักษณะใกล้เคียงกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

วิศิษฐ์ คลุยพัชร (2538, หน้า 56-63) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องในจังหวัดเชียงราย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย ความรู้ทางวิชาการ ความสามารถในการปฏิบัติงานและภาวะผู้นำ คือมีความคิดก้าวหน้าทันสมัย วิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการศึกษา การศาสนา และวัฒนธรรมในระดับอำเภอ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ส่วนวิชาชีพของศึกษานิเทศก์ ประกอบด้วย ความสามารถในการวิเคราะห์สภาพการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐและกระทรวงศึกษาธิการ ความสามารถในการเป็นวิทยากรบรรยายถ่ายทอดความรู้ด้านการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรม มีความคิดก้าวหน้าทันสมัย วิสัยทัศน์กว้างไกล ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างดี มีความสามารถในการเขียนบทความทางวิชาการเผยแพร่ต่อสาธารณชน มีความรู้ในด้านระเบียบ กฎหมายของกระทรวงศึกษาธิการ สามารถจัดระบบงานเพื่อพัฒนางานให้เกิดประสิทธิภาพจนเป็นแบบอย่างแก่หน่วยงานได้และมีความรู้ในด้านแผนงาน นโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ

ส่วน ทองกร แก้วกล้า (2539, หน้า 43) ได้ศึกษาการประสานงานด้านวัฒนธรรมของศึกษานิเทศก์ตามความคิดเห็นของหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอในจังหวัดเชียงราย พบว่า ปัญหาและอุปสรรคในการประสานงานด้านบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นว่า ยังไม่มีองค์กรหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมโดยเฉพาะ จึงเกิดความบกพร่องเพราะบุคลากรขาดความเชี่ยวชาญ และไม่มีความรู้เกี่ยวกับงานวัฒนธรรมดีพอ ทำให้เกิดปัญหาในการติดต่อประสานงาน

ซึ่ง พิสิษฐ์ เดชวงศ์ญา (2539, หน้า 129-136) ได้ศึกษาการปฏิบัติภารกิจของสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัดตามทัศนะของนักวิชาการศึกษาในเขตการศึกษา 8 พบว่า ฝ่ายส่งเสริมการศาสนาและวัฒนธรรม ควรเพิ่มงานจัดทำข้อมูลและสารสนเทศด้านการศาสนาและวัฒนธรรม การจัดตั้งเครือข่ายวัฒนธรรมจังหวัด การจัดตั้งกองทุนวัฒนธรรม การจัดงานส่งเสริมการศาสนาในระดับตำบล เพื่อให้มีข้อมูลและสารสนเทศที่สอดคล้องกับลักษณะงาน ถูกต้องและทันสมัย เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการวางแผนพัฒนาด้านการศาสนาและการวัฒนธรรม สำหรับคุณลักษณะของนักวิชาการศึกษา ประกอบด้วย ต้องมีความรู้ ความสามารถในการงานที่รับผิดชอบ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์



มีความรู้ ความสามารถในการใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสมัยใหม่ มีความรู้เกี่ยวกับงานวิจัย และกฎหมาย ระเบียบที่ใช้ในการปฏิบัติงานและใฝ่หาความรู้เพิ่มเติม และความคิดเห็น ด้านการพัฒนาตนเอง พบว่า หัวหน้าฝ่ายและนักวิชาการศึกษาต้องการให้มีการจัดฝึกอบรม ประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการ ปีละ 1-2 ครั้ง ในเรื่องของ การใช้คอมพิวเตอร์ การจัดทำ ข้อมูลสารสนเทศ การจัดทำแผนการวิจัยและประเมินผล เทคนิคการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการปฏิบัติงาน การติดตามนโยบายของกระทรวง การประสานงาน การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการสรุปผลงานประจำปีของแต่ละฝ่าย การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากร ต้องการให้ จัดอัตรากำลังเพิ่ม พัฒนาศักยภาพการจัดประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง บุคลากรต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ในการปฏิบัติงานและมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่

ขณะที่ วสันต์ ชีวะวาร์ณ (2540, บทคัดย่อ หน้า ๙) ได้ทำวิจัยเรื่องบทบาทขององค์กร ทางวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมไทยในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ ผลการวิจัย พบว่า บทบาทขององค์กรทางวัฒนธรรมภาครัฐและเอกชนเพื่อการพัฒนาวัฒนธรรมไทย ด้านการส่งเสริม พัฒนาวัฒนธรรมไทย ได้ยึดถือนโยบายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและนโยบาย ของต้นสังกัดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน ขอบเขตการดำเนินงานพัฒนาวัฒนธรรมไทย มีตั้งแต่ ระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ระดับชาติ และการขยายขอบเขตไปสู่นานาชาติ และได้มีการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคคลอื่นเข้าร่วมงานพัฒนาวัฒนธรรมไทยตั้งแต่นักวิชาการจนถึงผู้เป็นแกนนำ ในท้องถิ่น การเผยแพร่และประชาสัมพันธ์ได้ดำเนินการโดยใช้สิ่งพิมพ์ การประชุมสัมมนา และการอบรม ส่วนการเผยแพร่ทางวิทยุ โทรทัศน์ดำเนินการโดยภาคเอกชนเป็นส่วนใหญ่ นอกจากนั้นยังมีการจัดประกวดนิทรรศการวัฒนธรรมไทย การเข้าร่วมกิจกรรมทางวัฒนธรรม กับชุมชน หนังสือพิมพ์ท้องถิ่น และอินเทอร์เน็ต ในการส่งเสริมให้มืองค์กรอื่นดำเนินงาน ทางวัฒนธรรมจะให้ความสำคัญของชมรมในสถาบันการศึกษาและได้ร่วมดำเนินงานกับองค์กร ระดับจังหวัด อำเภอ ชุมชน และมูลนิธิ ด้านการศึกษาค้นคว้าวิจัย การดำเนินงานส่วนมากเป็น องค์กรภาครัฐ ส่วนองค์กรภาคเอกชนไม่ได้มีการแบ่งสายงานด้านวัฒนธรรมชัดเจน จึงไม่เน้นการ ทำวิจัย ทิศทางการวิจัยเป็นการวิจัยเพื่อนำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ จุดเน้นที่ต้องการ วิจัยเป็นเรื่องขนบธรรมเนียมประเพณี สำหรับการส่งเสริมการทำวิจัยทางวัฒนธรรม ได้สนับสนุน การทำวิจัยลักษณะเป็นกลุ่ม การนำผลวิจัยไปใช้เป็นการให้เกิดประโยชน์ในการฟื้นฟู อนุรักษ์ วัฒนธรรม ด้านการวิจัยกิจกรรมเผยแพร่วัฒนธรรมไทย ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการฟื้นฟู อนุรักษ์ และสืบทอดวัฒนธรรมไทย ประเภทกิจกรรมที่องค์กรจัดอยู่สม่ำเสมอได้แก่ การจัดงานมหกรรม ทางวัฒนธรรมเนื่องในวันเทศกาล การร่วมจัดกิจกรรมได้ดำเนินการร่วมกับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน ชุมชนและกลุ่มองค์กรทางวัฒนธรรม ด้านการฟื้นฟู อนุรักษ์ และสืบทอด



วัฒนธรรมไทย มีการดำเนินงาน พื้นฟูวัฒนธรรมในระดับพื้นบ้าน ท้องถิ่น ภูมิภาค และระดับชาติ การส่งเสริมและอนุรักษ์วัฒนธรรมเกี่ยวกับชีวิต ความเป็นอยู่ การสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร ได้ดำเนินกิจกรรมเกี่ยวกับขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นและของไทยโบราณ วิธีการสืบทอด วัฒนธรรมไทยได้ดำเนินการโดยการเผยแพร่ทางสื่อมวลชน ส่วนการอนุรักษ์ศิลปกรรมที่มีคุณค่า เป็นผลงานศิลปกรรม และการรวบรวมอนุรักษ์ในรูปของเอกสารและรูปแบบอื่น ๆ ความต้องการ ความร่วมมือในการดำเนินงานทางวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐ หรือภาคเอกชน เพื่อการพัฒนา วัฒนธรรมไทย ด้านการส่งเสริมความร่วมมือทางวัฒนธรรม ด้านวิชาการ ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ และด้านบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อเปรียบเทียบ ความต้องการความร่วมมือในการดำเนินงานทางวัฒนธรรมขององค์กรภาครัฐและภาคเอกชน ทั้ง 4 ด้าน พบว่าไม่แตกต่างกัน

สำหรับ วิทยา ทรงคำ (2540, หน้า 74) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนางานส่งเสริม วัฒนธรรมของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สภาพปัจจุบัน ปัญหางานส่งเสริม วัฒนธรรมสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ มีปัญหาการส่งเสริมวัฒนธรรม งานด้านการอนุรักษ์วัฒนธรรม ด้านการเผยแพร่วัฒนธรรม ด้านส่งเสริมกิจกรรมทางวัฒนธรรม ด้านการฟื้นฟูวัฒนธรรม ด้านการวิจัยทางวัฒนธรรม ด้านการส่งเสริมอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรม ด้านการแลกเปลี่ยนทางวัฒนธรรม และแนวทางการพัฒนางานส่งเสริมงานวัฒนธรรมควรพัฒนา บุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องวัฒนธรรม ควรจัดเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอ ข้อมูลด้านวัฒนธรรมให้มากยิ่งขึ้น

ทางด้าน วิฑูรย์ มุลละ (2540, หน้า 84-86) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาการปฏิบัติงาน ของศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานด้านบุคลากร บุคลากรมีน้อย รับผิดชอบงานไม่ตรงกับสายงาน ขาดความรู้ความเข้าใจงานที่รับผิดชอบ สาเหตุ พบว่าไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และวุฒิการศึกษาต่ำ ควรแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยเร่งพัฒนาบุคลากร เช่น การส่งเข้ารับการอบรมทั้งระยะสั้น ระยะยาว ควรมีการอบรมเข้มก่อนรับหน้าที่ ส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อโดยให้ทุนเสริมบ้าง และพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้หลาย ๆ หน้าที่ การเพิ่มความรู้และทักษะการใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่ทันสมัย

ส่วน ไสว เชื้อสะอาด (2541, หน้า 55-59) ได้ศึกษาการบริหารงานวัฒนธรรมพื้นบ้าน ของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดพะเยา พบว่า การบริหารงานด้านวิธีการปฏิบัติงาน บุคลากรสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดพะเยา การเก็บรวบรวมสถิติข้อมูลยังไม่เป็นระบบ บุคลากรของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดพะเยาที่ปฏิบัติงานด้านวัฒนธรรมพื้นบ้าน มีจำนวนน้อย ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวัฒนธรรมพื้นบ้าน

ส่วนปัญหาอุปสรรคของการบริหารงานวัฒนธรรมพื้นบ้าน บุคลากรมีน้อย และขาดความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องวัฒนธรรมพื้นบ้าน และไม่รับบทบาท ภาระหน้าที่อย่างชัดเจน คณะกรรมการ บางส่วนมาจากการแต่งตั้งโดยตำแหน่งโดยที่เจ้าตัวไม่เต็มใจ ไม่รับรู้ขาดจิตสำนึกในหน้าที่ ตลอดจนประชาชนในท้องถิ่นยังให้ความสำคัญเกี่ยวกับวัฒนธรรมพื้นบ้านน้อย และเสนอแนะ การแก้ปัญหา คือการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของบุคลากร โดยปลูกจิตสำนึกให้ซาบซึ้งในการรักษาและส่งเสริมงานวัฒนธรรมพื้นบ้านเป็นมรดกของท้องถิ่น และของชาติให้มากขึ้น

ส่วน เขวเรศ สังฆอนันต์ (2541, หน้า 69-70) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานการเงินและบัญชี ของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ในจังหวัดเชียงราย พบว่า เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ควรจัดให้มีการอบรม สัมมนา และให้เจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ไปศึกษาดูงาน จัดให้มีการนิเทศงานโดยผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญ อย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และเจ้าหน้าที่เอง ควรมีการศึกษาในระเบียบกฎหมาย ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการจัดทำคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจตรงกัน

ขณะที่ ไชยยันต์ ไชยถาวร (2541, หน้า 52 – 53) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาของครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า ครูมีความต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้าน ในด้านจุดมุ่งหมายของการพัฒนามีความต้องการ มากที่สุดเพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการ ปฏิบัติงานและให้สังคมเห็นว่าครูมีการพัฒนาตลอดเวลา ในด้านความรู้และเนื้อหาการพัฒนา มีความต้องการมากที่สุดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ การใช้ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ ห้องหลักสูตรการเรียน การสอน และเทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ ในด้านกิจกรรมการพัฒนา มีความต้องการมากเกี่ยวกับการส่งเสริมแหล่งค้นคว้า การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา การพัฒนาโดยใช้กิจกรรมการสับเปลี่ยน หมุนเวียนงาน การฝึกอบรมและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ความต้องการที่มีค่าต่ำกว่าข้ออื่น ๆ คือ การพัฒนาโดยใช้กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่องเวลา ในวันเสาร์- อาทิตย์ ส่วนในด้านการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา ต้องการมากในด้านให้มีการประเมินโดยใช้เกณฑ์มาตรฐานประเมิน จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และเพิ่มสะสมผลงาน ส่วนข้อเสนอแนะ ต้องการให้ มีการพัฒนาครูอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และทั่วถึง ต้องการให้มีการพัฒนาครูทุกภาคเรียน ต้องการ ให้ครูมีจิตสำนึกมีความตระหนักในการพัฒนาตนเอง และต้องการให้มีการอบรม สัมมนาทางวิชา การบ่อย ๆ

ต่อมา ศาสตราจารย์ จันทรดา (2542, บทคัดย่อ หน้า ง) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอสนป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติกิจกรรมตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 ขั้นตอน โดยมีการปฏิบัติปานกลาง ปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบาย ไม่มีแผน โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียน โดยเฉพาะ ไม่มีงบประมาณ ไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหารองลงมาคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม ประโยชน์ที่ได้ไม่คุ้มกับเวลาที่เสียไป วิทยากรขาดความรู้ และทักษะ ไม่มีเอกสารให้ผู้เข้ารับการพัฒนา สถานที่ไม่เหมาะสม และในส่วนของผู้บริหารโรงเรียน เห็นว่า มีปัญหาสูงสุดด้านงบประมาณที่ใช้ดำเนินการ คือไม่มีงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ข้อเสนอแนะ แนวทางการพัฒนาบุคลากร พบว่า โรงเรียนควรมีแผน โครงการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนเป็นของโรงเรียนโดยเฉพาะ ควรใช้การสำรวจอย่างมีรูปแบบที่ชัดเจนและต้องนำข้อมูลไปปฏิบัติ เน้นรูปแบบที่หลากหลาย รวมทั้งให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร หน่วยงานต้นสังกัดควรส่งเสริมด้านงบประมาณ วิทยากรเน้นมืออาชีพและให้ชุมชนมีส่วนร่วม ควรมีการวางแผนประเมินผลและติดตามผลที่ชัดเจนต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ชาติชาย กันกา (2542, บทคัดย่อ หน้า ง) ได้ศึกษาบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในการส่งเสริมงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ ภาควัฒนธรรม 8 พบว่า ปัญหาการดำเนินงานของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ คือขาดความพร้อมในด้านวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการดำเนินงานวัฒนธรรม ปัญหาด้านการส่งเสริมการวิจัย ค้นคว้า เพื่อพัฒนางานด้านวัฒนธรรม ปัญหาด้านค่านิยมทางด้านวัตถุและพัฒนาการทางเทคโนโลยีต่อวัฒนธรรม อันติงามของท้องถิ่น และปัญหาด้านการประชุมสภาวัฒนธรรมอำเภอ ในด้านความต้องการของสภาวัฒนธรรมอำเภอในการรับการสนับสนุนจากสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ พบว่า มีความต้องการทั้งด้านทรัพยากรและการจัดการทรัพยากร ด้านความร่วมมือประสานงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอและด้านข้อมูลสารสนเทศทางวัฒนธรรมในระดับมากทุกด้าน สำหรับแนวทางการพัฒนาบทบาทของสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในการส่งเสริมงานของสภาวัฒนธรรมอำเภอ นั้น สำนักงานศึกษาธิการอำเภอควรจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถเฉพาะทางด้านวัฒนธรรมมาทำงานให้มากขึ้น ควรสนับสนุนให้คณะกรรมการทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ควรจัดทำข้อมูลสารสนเทศทางวัฒนธรรม และเผยแพร่

ประชาสัมพันธ์ โดยจัดทำเอกสารประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้รับทราบอย่างทั่วถึง และควรจัดให้มีการประชุมสภาวัฒนธรรมอำเภออย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อย 2 เดือนต่อ 1 ครั้ง

ในทำนองเดียวกัน เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542, หน้า 60-61) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า รูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือการสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริมการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม การสัมมนาและศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมสัมมนาที่จัดขึ้นโดยมหาวิทยาลัย และการจัดฝึกอบรมความรู้ ความเข้าใจในภาระงานส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจ การสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรมสัมมนา พิจารณาความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรม สัมมนาสนองความต้องการของบุคลากร ด้านการศึกษาต่อภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยปานกลางเกี่ยวกับการดำเนินการของมหาวิทยาลัยในเรื่องการชี้แนะแนวทางในการศึกษาต่อ การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น พร้อมกับเปิดโอกาสศึกษาต่อตามสาขาที่มีความสนใจ มีทุนสนับสนุน โอกาสรับการคัดเลือกเท่าเทียมกันพร้อมทั้งสนับสนุนการศึกษาต่อภายในประเทศและต่างประเทศ และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยควรส่งเสริมให้ทำการวิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

สำหรับ ชีระวัฒน์ สงวนพงษ์ (2542, หน้า 50-51) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักวิชาการศึกษาในสังกัดสำนักงานศึกษาธิการอำเภอในจังหวัดเชียงราย พบว่า ด้านความสามารถในการปฏิบัติงานคือ ความสามารถในการจัดทำระบบข้อมูล ความสามารถในการเป็นผู้ดำเนินการในการประชุมหรือการอบรม นักวิชาการศึกษาดูงานตามภารกิจของตนเองและงานอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง สามารถแก้ไขปัญหาโดยการวิเคราะห์ปัญหาอย่างมีเหตุผล มีความเอาใจใส่ต่องาน สามารถใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานได้อย่างดีและรู้จักการประยุกต์ ด้านความรู้ทางวิชาการ สามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการศึกษา การศาสนา และการวัฒนธรรม การจัดหาข้อมูลเพื่อจัดทำสารสนเทศด้านการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม และความสามารถในการติดตามผลการปฏิบัติงานตามนโยบายของรัฐบาลและของกระทรวงศึกษาธิการ มีความรอบรู้ในเรื่องระเบียบ กฎหมาย แนวปฏิบัติ และมีความแม่นยำในด้านความรู้ทางวิชาการสามารถจัดทำแบบประเมินการดำเนินงานตามแผนงาน โครงการ มีความกระตือรือร้น ทนต่อเหตุการณ์ มีความรู้ในการใช้คอมพิวเตอร์เป็นอย่างดี มีความรู้ด้านการวิจัย สามารถนำข้อมูลด้านการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ตามหลักวิชาการสถิติได้



ขณะที่ ปิยะมาศ ปันทนา (2542, หน้า 72-73) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้ผ่านการอบรมจากศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 เกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นของเนื้อหารายวิชาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง พบว่า ความคิดเห็นของผู้ผ่านการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปรับปรุงหลักสูตรในประเด็นต่าง ๆ คือ ควรเพิ่มวิชาคอมพิวเตอร์สำหรับผู้บริหาร กิจกรรมนันทนาการ วิชานวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาสำหรับผู้บริหาร วิชาเทคนิคในการบริหารงานสมัยใหม่ ศึกษาดูงานในโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จทั้งภาครัฐและภาคเอกชน ความรู้เกี่ยวกับความเคลื่อนไหวทางการศึกษา ความรู้เกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ วิชาพัฒนาคุณภาพการศึกษา วิชาการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับผู้บริหาร การทำวิจัยสำหรับกิจกรรมควรเพิ่มการศึกษาดูงานนอกสถานที่ในแต่ละด้าน วิชาที่มีภาคปฏิบัติเพราะได้รับประสบการณ์ตรง การทำภาคนิพนธ์ ความรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบ คำสั่ง ความรู้เกี่ยวกับวินัย ความรู้เกี่ยวกับระบบข้อมูล ความรู้เกี่ยวกับการวางแผน การบริหารงานบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานพัสดุ การบริหารงานการเงินและบัญชี

ส่วน พันธุ์นิภา เข้มขุติ (2544, หน้า 72-73) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเทคโนโลยีหมู่บ้านครูภาคเหนือ พบว่า ปัญหาที่มีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรคือ การได้รับข้อมูลข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ การใช้อุปกรณ์เครื่องมือที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ การได้รับการฝึกอบรมสัมมนาเฉพาะสาขาวิชา การใช้ระบบสารสนเทศ อินเทอร์เน็ต และการใช้ภาษาต่างประเทศ ด้านการพัฒนาบุคลากรควรเน้นเนื้อหาสาระและประสบการณ์ด้านทักษะความรู้ ความสามารถเฉพาะด้านการใช้เครื่องมือที่เป็นนวัตกรรมใหม่ ๆ รูปแบบการพัฒนาบุคลากรมีความต้องการการประชุมปฏิบัติการ การศึกษาต่อ การสัมมนา และการทัศนศึกษาดูงาน

ในปีเดียวกันนี้ ชมกฏ อินทน์ (2544, หน้า 119-121) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารงานวัฒนธรรมระดับเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ได้รับการพัฒนาจากหน่วยงานวัฒนธรรมโดยวิธีการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ การเข้ารับฟังการบรรยาย การฝึกอบรม ด้านงานและกิจกรรม สภาวัฒนธรรมอำเภอได้ดำเนินการวิจัย เพื่อประโยชน์ในการอนุรักษ์ ฟื้นฟู พัฒนา ถิ่นพืด ถิ่นพืด ส่งเสริมอัตลักษณ์และแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสารทางวัฒนธรรม โดยใช้กิจกรรมการเผยแพร่ผลงานต่อสาธารณชน สำหรับการอนุรักษ์วัฒนธรรมนั้น มีการพัฒนางานวัฒนธรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับยุคสมัย โดยใช้การเลือกสรรวัฒนธรรมมาเผยแพร่และรณรงค์ให้ตระหนักถึงคุณค่าของงานวัฒนธรรม และสนับสนุนบุคคล ที่มีความรู้ ความสามารถพิเศษทางวัฒนธรรมได้แสดงออกอย่างเต็มศักยภาพโดยใช้กิจกรรมการประกวด สำหรับการพัฒนาบุคลากรในการใช้เทคโนโลยีโดยการจัดอบรม ด้านการจัดการบุคลากร พบว่า การส่งเสริมพัฒนา พบปะ แลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น ขาดทักษะความสามารถในการดำเนินงานวัฒนธรรม



ส่วนแนวทางการบริหารงานวัฒนธรรม ได้จัดให้มีการกำหนดแผน และแนวทางที่มาจากประชาชน มีการจัดทำแผนงาน โครงการ กำกับ ดูแลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง ส่วนการจัดการบุคลากร ควรจัดโครงการฝึกอบรมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอเพื่อส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานวัฒนธรรมของตนเองให้เป็นองค์กรที่เข้มแข็ง ควรจัดอบรม บุคลากรอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ซึ่งจะต้องอบรมในเรื่องความรู้การปฏิบัติงานด้านเทคโนโลยี ควรจัดฝึกอบรมการใช้เครื่องมือเทคโนโลยี จัดหาและซื้อเครื่องมือเทคโนโลยี อย่างเหมาะสม

ส่วน สิริณา เมธธาธิป (2545, หน้า 55-56) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรครู ในโรงเรียนเอกชนระดับมัธยมศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความต้องการพัฒนา ด้านวิชาการโดยภาพรวมต้องการพัฒนาอยู่ในระดับมากทุกด้าน และมีความต้องการพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับวิชาเฉพาะที่ทำการสอนอยู่ในระดับมากที่สุด ความต้องการกิจกรรมในการศึกษา ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน ความรู้ในการสร้างข้อสอบหาเครื่องมือในการวัดผลการเรียน ของนักเรียน ความรู้เกี่ยวกับการเตรียมการสอนและการจัดทำแผนการสอน ต้องการวิทยากรจาก ภายนอกมาให้ความรู้และประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ความรู้ในกระบวนการวัดผลและประเมินผล ความรู้ในด้านจิตวิทยาการศึกษา ต้องการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นมีความต้องการพัฒนาในระดับ มาก ส่วนความต้องการพัฒนาด้านทักษะวิชาชีพ พบว่าในภาพรวมต้องการพัฒนาในระดับมาก ทุกด้าน มีความต้องการพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์ตามการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน อยู่ในระดับมาก สำหรับปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่า ปัญหาด้านวิชาการ พบว่าโปรแกรม การอบรมมากเกินไปและในบางครั้งไม่สามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ นโยบายการศึกษาไม่แน่นอน ปัญหาในด้านทักษะวิชาชีพ พบว่าครูเสียเวลากับเอกสารมากเกินไป งบประมาณค่อนข้างจำกัด กิจกรรมการอบรมมากเกินไป และผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของ วิชาชีพและไม่มีนโยบายในการจัดการ ข้อเสนอแนะในการพัฒนาด้านวิชาการและวิชาชีพ พบว่า ด้านวิชาการผู้ตอบแบบสอบถามต้องการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ด้านทักษะวิชาชีพ ต้องการลดขั้นตอนการทำงานที่ซ้ำซ้อน จัดอบรมเป็นครั้งคราว

นอกจากนี้ วีระชัย ไชยประคอง (2546, บทคัดย่อ หน้า ง) ได้ศึกษาการดำเนินงานพัฒนา บุคลากรตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความคิด และวิสัยทัศน์ของครูผู้สอนส่วนมาก ได้รับการพัฒนา โดยวิธีการอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร และการสอน ปัญหาที่สำคัญคือ ครูขาดแหล่งความรู้ในโรงเรียน การสื่อสารจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความล่าช้า ไม่ทันเหตุการณ์ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ครูมีน้อยมาก ครูที่เข้ารับการอบรม ต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง วิทยากรที่มาให้ความรู้ยังไม่มีคุณภาพ และด้านตัวครูเองไม่มีความ

กระตือรือร้นไม่พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง แนวทางการดำเนินงานคือโรงเรียนควรจัดแหล่งเรียนรู้ให้หลากหลาย หน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารโรงเรียนได้ตระหนักถึงเรื่องส่งเสริมความก้าวหน้าแก่ครู จัดระบบสื่อสารให้รวดเร็วเป็นปัจจุบัน จัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอ และตัวครูเองต้องพร้อมที่จะพัฒนาอยู่เสมอ การส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูผู้สอน พบว่า แนวทางการดำเนินงานคือ จัดประชุม อบรม สร้างขวัญกำลังใจ มีการนิเทศ ติดตามและให้คำแนะนำอย่างจริงจังต่อเนื่องและสม่ำเสมอ การพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความคิดและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ส่วนมากจะใช้การประชุม อบรมสัมมนา และการติดตามข่าวสารความรู้จากสื่อต่าง ๆ ปัญหาที่สำคัญคือ การสื่อสารล่าช้า ข้อมูลไม่ชัดเจน วิทยาการขาดความชำนาญในการถ่ายทอดความรู้ แนวทางการดำเนินงานคือ ควรมีการประเมินผลการประชุม สัมมนาให้เป็นระบบ ปฏิบัติงานให้เกิดความคล่องตัว รวดเร็วและหาวิทยากรในการถ่ายทอดความรู้ที่เก่งระดับมืออาชีพ ส่วนการใช้ทักษะในการบริหารจัดการของผู้บริหาร ส่วนใหญ่มีโอกาสดำเนินการพัฒนาอยู่ในทักษะการเรียนรู้เกิดจากการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง ปัญหาที่สำคัญคือการขาดแคลนบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะทาง

ทางด้าน นางนุช ป่าเขียว (2546, หน้า 109-117) ได้ศึกษาการดำเนินงานและแนวทางการพัฒนางานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง พบว่า สภาพการดำเนินงานของสำนักงานเลขาธิการวัฒนธรรมในระดับจังหวัด อำเภอ ตำบล ในจังหวัดลำปาง ตามขอบข่ายงานวัฒนธรรม ในภาพรวมทั้งหมด ระดับการปฏิบัติการดำเนินงานตามขอบข่ายงานวัฒนธรรมของสำนักงานเลขาธิการสภาวัฒนธรรมในระดับจังหวัด อำเภอ และตำบล ในจังหวัดลำปาง 8 ลักษณะงาน ได้แก่ งานวิจัยวัฒนธรรม งานอนุรักษ์วัฒนธรรม งานฟื้นฟูวัฒนธรรม งานพัฒนาวัฒนธรรม งานถ่ายทอดวัฒนธรรม งานส่งเสริมกิจกรรมวัฒนธรรม งานเสริมสร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมและงานเผยแพร่แลกเปลี่ยนวัฒนธรรม ในภาพรวมทั้งหมดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น งานวิจัยวัฒนธรรม ที่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนความคิดเห็นของคณะกรรมการสภาวัฒนธรรม ภาพรวมทั้งหมดมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น งานวิจัยวัฒนธรรม มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ปัญหาและแนวทางการแก้ปัญหา คือ ยังขาดเครื่องมือติดต่อสื่อสารด้านอีเมล โซนเพจ อินเทอร์เน็ต แนวทางแก้ปัญหา ส่งข้อมูล ข่าวสาร กิจกรรมด้านวัฒนธรรมให้จังหวัดเพื่อนำไปลงในเครื่องมือสื่อสารหรือจัดทำข้อมูลร่วมกับสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในจังหวัดและขอความร่วมมือกับนักศึกษาจัดทำข้อมูลให้ปัญหาขาดงบประมาณ ขาดผู้รับผิดชอบการบริการข่าวสารทางรายการวิทยุ โทรทัศน์ และไม่ได้กำหนดนโยบายด้านเครื่องมือสื่อสารไว้ แนวทางแก้ปัญหา กำหนดนโยบายและจัดสรรงบประมาณ

เพิ่ม จัดหาอุปกรณ์และมอบหมายให้มีบุคลากรรับผิดชอบงานด้านนี้ ปัญหาไม่ได้กำหนดควัสดุภัณฑ์ กำหนดวัสดุประสงค์ พันธกิจ วางแผนงานและกำหนดตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายและสังคมทั่วไป จดหมายข่าว จดสาร เอกสาร วารสารของ สภาวัฒนธรรมอำเภอและ ตำบลยังไม่ได้จัดทำ แนวทางแก้ปัญหา กำหนดควัสดุภัณฑ์ กำหนดวัสดุประสงค์ พันธกิจ วางแผนงาน และกำหนดตัวบุคคลที่จะปฏิบัติงานด้านการติดต่อสื่อสารกับเครือข่ายและสังคมทั่วไปให้เจ้าหน้าที่ สำนักงานเลขาธิการสภาวัฒนธรรมอำเภอจัดทำจดหมายข่าวอย่างน้อย 1 ฉบับต่อเดือนหรือ 6-8 ครั้ง ต่อปี

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ซึ่งให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นเพื่อให้บุคลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ตามบทบาท ภารกิจขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของ องค์กร และบทบาท ภารกิจของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัด ดำเนินงานเกี่ยวกับงานด้านศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม ดังนั้นบุคลากรจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงาน ด้านการศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน ตามบทบาทภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสำนักงาน วัฒนธรรมจังหวัด บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ศึกษาสนใจและได้ศึกษาความต้องการพัฒนา ของบุคลากรสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดลำปาง ลำพูน เชียงใหม่ และเชียงราย ด้านความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความต้องการรูปแบบกิจกรรมการพัฒนา และปัญหา อุปสรรค ข้อเสนอแนะในการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานวัฒนธรรมจังหวัดต่อไป