

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก  
ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว  
PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY, PAKSE  
DISTRICT, LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC

พระสุริยะศักดิ์ จิตตธมฺโม (จันทร์คำมณี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก  
ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

พระสุริยศักดิ์ จิตตมโม (จันทร์คำมณี)

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๓

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

**PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE  
DISTRICT LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC**

**Phra Suriyasak Cittadhammo (Chancommanee)**

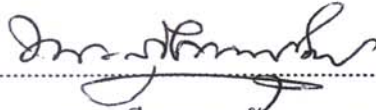
A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for The Degree of  
Master of Arts  
(Educational Administration)  
Graduate School

Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand

C.E. 2010

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



(พระสุธีธรรมานุวัตร, ผศ.ดร.)

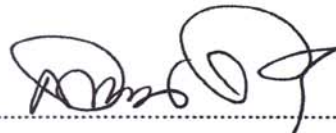
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์



(พระครูวิรัชกิตติธำรง, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ



(รศ.ดร.สมาน งามสนิท)

กรรมการ



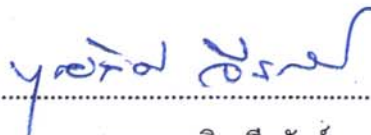
(ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

กรรมการ



(พระมหาสมบูรณ์ สุขมโม)

กรรมการ



(ผศ.บุญเลิศ จีร์ภัทร์)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ประธานกรรมการ

พระมหาสมบูรณ์ สุขมโม

กรรมการ

ผศ.บุญเลิศ จีร์ภัทร์

กรรมการ

- ชื่อวิทยานิพนธ์** : การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว
- ผู้วิจัย** : พระสุริยะศักดิ์ จิตฺตมฺโม (จันทร์คำมณี)
- ปริญญา** : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา)
- คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์**
- : ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ป.ธ.๓, พธ.บ., M.Ed., Ph.D.
  - : พระมหาสมบุรณ์ สุทธิมฺโม ป.ธ.๑.พธ.บ., พธ.ม.
  - : ผศ.บุญเลิศ จิรภัทร์ วท.บ., พม.ม. (พัฒนาการเศรษฐกิจ)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๔

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรและการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพและศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาจากประชากร จำนวน ๒๔๐ คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ได้แก่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน, การทดสอบค่าที (t-test) และการวิเคราะห์ด้วยแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA)

### ผลการวิจัยพบว่า

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ในภาพรวม **อยู่ในระดับปานกลาง** เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับจากด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดไปหาน้อย คือ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการและด้านการศึกษาดูงาน ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน และประสบการณ์ทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า แตกต่างกัน ในด้านการฝึกอบรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

**Thesis title** : Personnel Development of Champasak University Pakse District  
Lao People's Democratic Republic.

**Researcher** : Phra Suriyasak Chittadhammo (Chancommanee)

**Degree** : Master of Arts (Educational Administration)

**Thesis Supervisory Committee**

: Asst. Prof. Dr. Suddhipong Srivichai Pali III, B.A.,M.Ed.,Ph.D.

: Phramaha Somboon Sudhammo Pali VII, B.A.,MA.

: Asst. Prof. Boonlert Chirapatr. B.A., M.A..

**Date of Graduation** : March 26, 2011

### **ABSTRACT**

The Objection of Research were to Study the State of Personnel Development And Compare the State of personnel Administration of Champasak University, Pakse District, Champasak Province. Lao People's Democratic Republic. Distinguishing by status and the way of personnel administration of Champasak University, Pakse District, Champasak Province. Lao People's Democratic Republic. The researcher used 240 populations for the study. The tools of research were questionnaires. Using computer program as SPSS was analyzed data by means of percentage and standard deviation testing by T-test and One Way Analysis of Variance.

#### **The result of research as follows:**

Personnel Development of Champasak University, Pakse District, Champasak Province, Lao People's Democratic Republic. Allover were at moderate level. When considering each category by arranged in order from high to low average level. The study showed that education in higher, training, personnel development department, seminar and field study.

The result of comparative in the opinion about personnel Administration of Champasak University, Pakse District, Champasak Province, Lao People's Democratic Republic. Distinguishing by sex, education degree, position and working experience found that not different. When considering by age was significantly different in training at 0.05 level.

## กิตติกรรมประกาศ

สายน้ำทุกสายย่อมมีต้นน้ำจั่นใด คนที่ประสบความสำเร็จย่อมมีผู้อยู่เบื้องหลัง ฉะนั้น แสดงว่าคนที่ประสบความสำเร็จทุกคนต้องมีผู้ให้ความช่วยเหลือ ไม่มากก็น้อย ไม่ว่าจะเป็นการช่วยเหลือทางด้าน ปัญหา ทางกำลังใจ ทางด้านปัจจัยสี่เป็นต้น บุคคลที่ทำให้ข้าพเจ้ามีโอกาสได้ศึกษาในระดับบัณฑิตวิทยาลัยนี้ คือ บิดามารดาผู้ทำให้ชีวิตให้กำลังใจให้ทุกสิ่งทุกอย่างเช่น พ่อเมืองแม่ไทจันทร์คำมณี ญาติพี่น้องทุกๆคน และ แม่ วอนขอขอบพระคุณผู้ให้ความอุปถัมภ์โดยเฉพาะ พระอาจารย์จอห์น แก้วสันติไซ เจ้าอาวาสวัดจะหมาโพน จำปา พระครูเนื่องพิริศ โสคติทอน เจ้าอาวาสวัดเวียงเจริญ ที่ให้กำลังใจ ให้โอกาสให้คำชี้แนะ ขอกราบ ขอบพระคุณ พระครูนันทการ โกศล เจ้าอาวาส วัดบางรักใหญ่ และหลวงพ่อกำฟอง จันทร์ระอ ที่ให้ความ อนุเคราะห์ด้านปัจจัยสี่

ขอบคุณ ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พระมหาสมบุญรณ์ สุขุม โม และ ผศ.บุญเลิศ จิรภัทร์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้เสียสละเวลาช่วยเหลือให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะ ที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

ขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สิน งามประโคน ศาสตราจารย์ ดร.จางนงค์ อติวัฒนสิทธิ์ ผู้ช่วย ศาสตราจารย์ ดร.เริงชัย หมั่นชนะ ผศ.ดร.อินดา ศิริวรรณ ดร.วิษชุดา หุ่นวิไล และขอขอบพระคุณ คณาจารย์ เจ้าหน้าที่คณะครุศาสตร์ และบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและคณบดี มหาวิทยาลัยจำปาสัก ที่ให้ความสะดวกในการเก็บรวบรวมข้อมูลพร้อมกับช่วยเหลือขอบคุณ พระครูปรีดีกิตติ ธีารุง, ผศ.ดร. และรศ.ดร.สมานงามสนิท ที่ได้เป็นคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์และชี้แนะ แนวทางในการปรับปรุงแก้ไขให้วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ในเรื่องของเอกสารข้อมูลในการทำ วิทยานิพนธ์ ตลอดจนให้ความรู้ทางด้านวิชาการประสบการณ์ในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ จึงทำให้สำเร็จลง ด้วยดี

ขอบพระคุณพระพุทธศาสนา ที่ได้โอกาสเข้ามาอาศัยร่มเงา ของพระพุทธศาสนาให้ข้าพเจ้ามีวันนี้ ศาสนาให้ทุกสิ่งทุกอย่าง ให้ชีวิตใหม่ที่ดีมีความสุข ทำให้คนมีคุณค่าและเกิดความมั่นคงต่อพระสัมมาสัมพุทธเจ้า สืบไป

พระสุริยะศักดิ์ จิตตมโม (จันทร์คำมณี)

๒๖ มีนาคม ๒๕๕๔



## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ง
สารบัญ	จ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ฉ
<b>บทที่ ๑ บทนำ</b>	<b>๑</b>
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ขอบเขตการวิจัย	๔
๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๕
๑.๕ คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๕
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ	๖
<b>บทที่ ๒ ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	<b>๗</b>
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๗
๒.๒ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร	๑๓
๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร	๑๖
๒.๔ การฝึกอบรม	๒๓
๒.๕ การศึกษาดูงาน	๓๑
๒.๖ การศึกษาต่อ	๓๓
๒.๗ ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ	๓๗
๒.๘ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร	๔๑
๒.๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๔๕
๒.๑๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๕๓

## สารบัญ(ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย</b>	<b>๕๔</b>
๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๕๔
๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๕๔
๓.๓ การสร้างเครื่องมือ	๕๕
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๕๖
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๕๖
๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิจัย	๕๗
<b>บทที่ ๔ ผลการวิจัย</b>	<b>๕๙</b>
๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม	๖๐
๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยและ เบี่ยงเบนมาตรฐาน	๖๒
๔.๓ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปา สั๊ก เมืองปากเซ	๖๕
๔.๔ ผลวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยจำปา เมืองปากเซ	๗๕
<b>บทที่ ๕ สรุปอภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ</b>	<b>๗๕</b>
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๗๕
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๘๒
๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๘๔
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>๘๖</b>
<b>ภาคผนวก</b>	<b>๙๒</b>
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	๙๓
ภาคผนวก ข หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	๑๐๐
ภาคผนวก ค หนังสือออกในการดำเนินการวิจัย	๑๐๖
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	<b>๑๐๙</b>

## สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่และร้อยละ	๖๐
๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	๖๒
๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ	๖๓
๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรม โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ	๖๔
๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาดูงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ	๖๕
๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่อ โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ	๖๖
๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ	๖๘

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
๔.๘ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามเพศ คือ เพศชาย จำนวน ๑๕๗ คน และเพศหญิงจำนวน ๘๓ คน	๖๕
๔.๙ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามอายุ	๗๐
๔.๑๐ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามอายุ เป็นรายคู่	๗๑
๔.๑๑ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามวุฒิการศึกษา	๗๒
๔.๑๒ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่	๗๓
๔.๑๓ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน	๗๔

## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิ

หน้า

๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

๕๓

## บทที่ ๑

### บทนำ

#### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

บุคลากรนับเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่จะนำพาให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรควรให้ความสำคัญเพราะโลกในยุคปัจจุบันวิทยาการเทคโนโลยีต่างๆมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปอย่างรวดเร็วซึ่งในสังคมของการบริหารย่อมต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการตื่นตัวในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองให้รองรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ในแวดวงการศึกษาอาจารย์นับเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญเพราะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ทักษะวิทยาการต่างๆตลอดจนอบรมบ่มนิสัยให้ลูกศิษย์เป็นคนดีมีความสามารถและพร้อมที่จะออกไปปรับใช้สังคมใช้ชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ดังนั้นการพัฒนาตนเองอยู่เสมอจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะด้านต่างๆให้เกิดความชำนาญและความเชี่ยวชาญรวมไปถึงเป็นการสร้างพลังและแรงจูงใจในการทำงานให้เกิดความพร้อมและความมั่นใจที่จะแสดงศักยภาพของตนเองออกมาในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่

ดังนั้นสังคมทุกสังคมล้วนแล้วแต่ดิ้นรนพยายามเพื่อความอยู่รอดของตนเอง สถาบันการศึกษาก็เช่นเดียวกันในฐานะเป็นหน่วยงานบริการด้านการศึกษาให้แก่แก่สังคม เป็นแหล่งเรียนรู้ ฝึกฝนพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ประเทศลาวเป็นประเทศหนึ่งในบรรดาประเทศที่กำลังพัฒนาดังนั้นรัฐบาลจึงได้เร่งเห็นความสำคัญในการพัฒนาคนเพื่อสร้างบุคลากรในประเทศให้มากขึ้นและพยายามส่งเสริมให้ได้รับการศึกษา ของประชาชน โดยเฉพาะประชาชนอยู่ตามชนบทและชาวเผ่าต่างๆ ความพยายามของรัฐบาลในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าในทุกๆด้านดังนั้นจะต้องเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับแรกและปัจจุบันหน่วยงานสถาบันทุกแห่งกำลังตื่นตัวให้ความสำคัญต่อการฝึกอบรมเพราะเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี ทำให้มนุษย์ต้องศึกษาให้สอดคล้องกับ

---

“กรรณิการ์ กงแก้ว, “ความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐), หน้า ๕.

สภาพของสังคมในปัจจุบัน รัฐบาลได้ตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการได้วางยุทธศาสตร์ ของการศึกษา คือ ให้การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น นอกจากนั้นยังได้มีการปรับปรุง ความสะดวกในการใช้ทุนการศึกษา คู่มือโครงการศึกษาจุดประสงค์ เพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับความต้องการ ในการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ และ ที่สำคัญสามารถพัฒนาการนำเอาประเทศลาวให้หลุดพ้นออกจากความด้อยพัฒนาในปี ๒๕๖๓<sup>๒</sup>

การดำเนินงานสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จและมีคุณภาพต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เช่น คุณภาพของอาจารย์ คุณภาพของนักศึกษา บรรยากาศทางวิชาการ และสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ซึ่งการจัดสภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วยให้ นักศึกษามีความสุข ได้รับความสะดวกปราศจากความกังวล สามารถศึกษาได้อย่างเต็มที่ ช่วยสร้างลักษณะนิสัยรวมทั้งช่วยสร้างค่านิยมที่ถูกต้องให้เกิดขึ้นทั้งด้านคุณธรรม จริยธรรม<sup>๓</sup>

ศาสตราจารย์.ดร. สมกัญ มั่งหนอเมฆกรรมการศูนย์กลางพรรค รัฐมนตรีกระทรวงศึกษาธิการลาวได้กล่าวว่าประเทศลาวได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจสังคม การศึกษาและวัฒนธรรมมากขึ้นทำให้การศึกษามีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ ฉะนั้นพรรคและรัฐบาล จึงยึดถืองานการพัฒนาการศึกษา เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนา<sup>๔</sup>

การยกระดับความรู้ความสามารถของคนภายในชาติให้เจริญก้าวหน้าให้สอดคล้องกับการขยายตัวทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ดังนั้นรัฐบาลลาวจึงได้วางยุทธศาสตร์การศึกษาปี ๒๕๔๓-๒๐๕๘ เพื่อปฏิรูปการศึกษาแห่งชาติและขยายการศึกษาของประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาวให้เป็นเอกภาพ มีคุณภาพและมาตรฐานใกล้เคียงกับต่างประเทศ<sup>๕</sup>

---

<sup>๒</sup>โครงการคั่นคว้าที่ปรึกษาสำหรับแผนการศึกษา, (เวียงจันทน์: สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓.

<sup>๓</sup>เฉลิม พรหมคุณาภรณ์, “ศึกษาสภาพแวดล้อมทางการเรียนในโรงเรียนโครงการขยาย โอกาสทางการศึกษาเขตการศึกษา๑๒ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ”, วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๓๘)

<sup>๔</sup>สุขะหวัน พรเทวา, สื่อและการเรียนรู้ที่เอานักเรียนเป็นใจกลาง, วารสารศึกษาใหม่เวทีเผยแพร่การส่งเสริมการศึกษา, ปีที่ ๑๑ ฉบับที่ ๒๑ (ประจำไตรมาสที่ ๑ ปี ๒๕๕๒), หน้า ๓๖.

<sup>๕</sup>คณะรับผิดชอบมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาว, บทอภรม, วารสารเวทีเผยแพร่และส่งเสริมการศึกษาชั้นสูง, ปีที่ ๘ ฉบับ ๒๒ (กรกฎาคม ๒๕๔๐)หน้า ๕.

ซึ่งสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมแห่งชาติได้กำหนดว่าภายในปี๒๕๖๓ ประเทศ  
สาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว จะต้องหลุดพ้นออกจากความด้อยพัฒนา<sup>๖</sup>

โดยกระทรวงศึกษาธิการ ได้พัฒนายุทธศาสตร์ เพื่อพัฒนาการศึกษาหลายเรื่องการจัด  
ให้มีการศึกษาภาคบังคับ สำหรับพลเมืองทุกคน การขยายมัธยมศึกษา และอาชีวศึกษา การปรับปรุง  
การฝึกหัดครู การจัดตั้งมหาวิทยาลัยแห่งชาติ การขยายการศึกษานอกระบบ โรงเรียน และการ  
พัฒนาบุคลากรเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาเป็นต้น ซึ่งจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการที่ดี  
จึงจะบรรลุผลที่คาดหวังไว้<sup>๗</sup>

จึงได้มีมติตกลงก่อตั้งมหาวิทยาลัยขึ้นที่จำปาสัก (Champasak University of Laos) ซึ่ง  
ประกอบด้วย ๘ คณะวิชาและ๑วิทยาลัย โดยวิทยาลัยมีชื่อว่า “วิทยาลัยวิทยาศาสตร์พื้นฐาน”  
(School of science Foundation studies) ซึ่งเป็นสถาบันที่อยู่ภายใต้การดูแลของมหาวิทยาลัย  
แห่งชาติลาว (เป็นหลักสูตรเตรียมนักศึกษาเพื่อสอบเข้าศึกษาต่อสายต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย  
แห่งชาติลาวและสถาบันชั้นสูงภายในประเทศ)นับแต่นั้นมา มหาวิทยาลัยจำปาสัก ได้เริ่มดำเนินการ  
จัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบในเบื้องต้นเริ่มจาก ๘คณะวิชา และวิทยาลัยวิทยาศาสตร์  
พื้นฐานมาถึงปัจจุบัน มหาวิทยาลัยจำปาสักได้เติบโตขยายมาเป็น ๑๑คณะวิชา<sup>๘</sup>

ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวง  
จำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว ในปัจจุบัน ยังขาดงบประมาณ ด้านการ  
พัฒนาบุคลากร อุปกรณ์การเรียนการสอน และการศึกษายังไม่เพียงพอ พร้อมยังขาดการฝึกอบรม  
ได้แก่ บุคลากร ครูอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ต่างๆ นอกจากนั้นยังมีครู อาจารย์ไม่เพียงพอต่อจำนวน  
การศึกษาที่เพิ่มขึ้น ซึ่งในปัจจุบันยังมีหลายอย่างที่ต้องใช้เวลาในการพัฒนาปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น การ  
สร้างหรือพัฒนาคนในของหน่วยงาน หรือองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งการบริหารการศึกษา  
เพื่อให้หน่วยงานสามารถดึงดูดและบำรุงรักษาคณดี มีความรู้ความสามารถไว้ในหน่วยงานให้มาก  
ที่สุดและได้บุคคลที่มีความรู้ความสามารถมีคุณภาพในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้บริหาร  
ซึ่งจะนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้การดำเนินการปรับปรุงและการพัฒนาบุคลากร

<sup>๖</sup>กระทรวงศึกษาธิการ, ยุทธศาสตร์การสร้างครูแต่ปี ๒๕๔๘-๒๕๕๕และดำเนินงานแต่ปี๒๕๔๘-  
๒๕๕๘(นครหลวงเวียงจันทน์: โรงพิมพ์แห่งรัฐ,๒๕๔๘), หน้า ๓.

<sup>๗</sup>ธีระ รุญเจริญ , การปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว , (พิมพ์ครั้งที่ ๒  
กรุงเทพมหานคร:บริษัท ที. พี.พี. จำกัด. ๒๕๔๒), หน้า ๑๘.

<sup>๘</sup>บุญจันทร์ จันทสาโร (แก้วบุญยงค์), “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในมหาวิทยาลัยแห่งชาติลาวตาม  
หลักไตรสิกขา”, **ปริญาพุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
,๒๕๕๐)



ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก ในปัจจุบันมีปัญหาและอุปสรรคหลายประการ ซึ่งสามารถแยกปัญหาออกเป็น๓ด้านดังนี้

๑. ปัญหามูลค่าการด้านการบริหารเนื่องจากงบประมาณที่ได้รับน้อยขาดบุคลากรจึงไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาเท่าที่ควร ครู อาจารย์มีชั่วโมงสอนมาก ยังรับผิดชอบงานต่าง ๆ เช่น งานธุรการ งานทะเบียน ห้องสมุด และงานอื่น ๆ

๒. ปัญหามูลค่าการด้านการเรียนการสอน ครู อาจารย์ มีความรู้ ความเข้าใจในสาขาวิชา แต่ขาดกระบวนการสอน ไม่เตรียมการสอน มักใช้ความรู้ความสามารถที่เคยสอนและยังใช้ตำราบอกจุด ขาดการพัฒนาสื่อการสอน

๓. ปัญหามูลค่าการทางฐานะครอบครัวที่ยากจน และทางการศึกษาทางเศรษฐกิจ อาชีพทำให้เกิดปัญหาต่างๆ ตามมา จนขาดความมั่นใจ ขาดความกระตือรือร้นในการสืบค้นหา แสวงหาความรู้และวิทยาการใหม่ๆ จากมุมโลก

จากปัญหาทั้ง ๓ ด้านที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจจะศึกษาความพึงพอใจของครู อาจารย์ ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักเพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงและพัฒนาบุคลากรให้บรรลุตามเจตนารมณ์ของการศึกษาต่อไป

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพ

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## ๑.๓ ขอบเขตการวิจัย

๑.๓.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว เช่นการวิจัยเชิงสำรวจโดยจำแนกตามตัวแปร ได้แก่

ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน

ตัวแปรตาม ได้แก่ ๑) ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร ๒) ด้านการฝึกอบรม

๓) ด้านการศึกษาดูงาน ๔) ด้านการศึกษาต่อ ๕) ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

### ๑.๓.๒ ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ๑) ประชากร

การวิจัยครั้งนี้ กำหนดขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ในการวิจัย ในมหาวิทยาลัยจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหารและอาจารย์ ทั้งหมด ๕๗๐ คน

#### ๒) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหาร ๑๓ คน รองผู้อำนวยการ ๖๘ คน และอาจารย์ ๑๕๕ คน โดยใช้ในการสุ่มแบบเจาะจง

### ๑.๔ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๔.๑ สภาพการพัฒนามุคกลางของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซแขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพอย่างไร

๑.๔.๒ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารมุคกลางของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพ

๑.๔.๓ แนวทางการพัฒนามุคกลางของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว มีอะไรบ้าง

### ๑.๕. คำนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**มหาวิทยาลัย จำปาสักเมือง ปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว** หมายถึงศูนย์กลางการศึกษา การค้นคว้าทดลองวิทยาศาสตร์และการร่วมมือทางด้านวิชาการอยู่ อนุภาพพื้น และใน โลก

**มุคกลาง** หมายถึงอาจารย์และนักศึกษาของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

**การพัฒนามุคกลาง** หมายถึงการเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันการเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่เพื่อบุคลากรนั้นๆจะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

**การพัฒนา** เป็นกระบวนการวิวัฒนาการของความเจริญเติบโตและการเปลี่ยนแปลงของสังคมมนุษย์รวมทั้งขององค์กรทางวัฒนธรรมด้วยการพัฒนาในฐานะ วัฒนธรรมทั้งแนวเก่าแนวใหม่ความแตกต่างทางสังคมการผสมผสานและการปรับตัวด้วยการทำให้ดีขึ้น

**การมอบหมายงาน** หมายถึง การกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนด ให้ผู้อื่นไปปฏิบัติตาม

**ความรับผิดชอบ** หมายถึง การปฏิบัติ กิจการงานของตนเอง และงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความมานะพยายาม อุทิศกำลังกาย กำลังใจจนสุดความสามารถ พยายามแก้ไขปัญหาและอุปสรรคโดยไม่ทอดถอนจนประสบความสำเร็จ

**วิชาการ** หมายถึง ความรู้ที่ได้จากการเล่าเรียนหรือฝึกฝน บางครั้งอาจหมายถึง ความรู้ความสามารถของบุคคลหนึ่งที่สามารถถ่ายทอดไปให้ผู้อื่นได้ โดยไม่จำเป็นต้องสอนในห้องเรียน ผู้เรียนจะต้องศึกษาเรียนรู้เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในวิชานั้นๆ ฝึกฝนให้เกิดความชำนาญ แล้วสามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

**ตำแหน่ง** หมายถึง ผู้บริหารงานลูกค้ำ หน้าที่หลักของอาชีพนี้ คือ การหาลูกค้ำ ติดต่อประสานงานและเป็นตัวกลางระหว่างลูกค้ำและทีมงานในด้านโฆษณา AE จะต้องเข้าไปติดต่อกับหน่วยงานหรือองค์กรที่กำลังต้องการนำเสนอผลงาน หรือโฆษณาสินค้า โดยจะต้องเข้าไปเจรจากับผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจและสามารถ

**ข้าราชการ** คือ บุคลากรหลักของหน่วยงานราชการ ที่ปฏิบัติหน้าที่โดยมีความมุ่งมั่นเพื่อให้บรรลุซึ่งเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานราชการ ข้าราชการเป็นฝ่ายปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสกับประชาชน

**หน่วยงาน** คือ องค์กรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนา และดูแลความเป็นอยู่ของประชาชน ภายใต้การกำหนดแนวทางการบริหารงาน และมีเป้าหมายที่สำคัญที่สุด

## ๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับ

๑.๖.๑ ทำให้ทราบข้อมูลของผู้บริหารและ หน่วยงานการศึกษาที่เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม

๑.๖.๒ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวง จำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามสถานภาพ

๑.๖.๓ ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวิจัยโครงการต่าง ๆ เพื่อใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาในด้านการบริหารจัดการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมและตรงตามความต้องการของนักศึกษามากยิ่งขึ้น

## บทที่ ๒

### ทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ เป็นสิ่งจำเป็นของโรงเรียนที่ต้องให้ครูได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องแล้วจะส่งผลทำให้นักเรียนได้รับการพัฒนา ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรต้องมีการศึกษาความต้องการของครู และให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา เป็นครูที่มีเทคนิคในการถ่ายทอดความรู้มีการประสานงานกันระหว่างครูด้วยกันซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้องไว้ดังนี้

- ๒.๑. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๒. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๓. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๔. การฝึกอบรม
- ๒.๕. การศึกษาดูงาน
- ๒.๖. การศึกษาต่อ
- ๒.๗. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ
- ๒.๘. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร
- ๒.๙. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๑๐. กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

คำว่า การพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้ความหมายไว้ต่าง ๆ กันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับมุมมองการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่แตกต่างกันแต่การพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริม เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กรซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ได้มีนักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

สร้อยตระกูล อรรถมานะ<sup>๑</sup>ได้ให้ความหมายว่า

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

สร้อยตระกูล อรรถมานะ<sup>๒</sup>พบว่าปัจจุบันการจูงใจในการทำงานหรือทำให้เกิดความพอใจได้แก่ ความสำเร็จ ความยอมรับนับถือ ลักษณะของงานความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าและความเจริญ ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พอใจคือ นโยบายและการบริหารการควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาสภาพการทำงานเงินเดือนชีวิตส่วนตัว ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และความมั่นคง

สุดา สุวรรณภิรมย์<sup>๓</sup>การบริหารงานบุคคล คือกระบวนการที่ผู้บริหาร ใช้ศิลปะ และกลยุทธ์ในการดำเนินการสรรหาคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมทำงานพัฒนา ความรู้ ความสามารถของบุคคลและพัฒนาสุขภาพกาย จิตใจ และมีทัศนคติในการทำงานพัฒนาให้องค์กร รวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจากการทำงานเป็นสมาชิกองค์กรด้วยอุบัติเหตุ ทูพพลภาพให้สามารถใช้ชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข

---

<sup>๑</sup>สร้อยตระกูล อรรถมานะ, พติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒), หน้า ๕๑.

<sup>๒</sup>อ้างแล้ว.

<sup>๓</sup>สุดา สุวรรณภิรมย์, “เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล”, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยบูรพา), หน้า ๖.

เมธี ปิณฑานนท์<sup>๔</sup> ได้กล่าวว่า การบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้น ได้เห็นว่า งานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามอุดมมุ่งหมายของเขาและขณะเดียวกันผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดลพันธ์<sup>๕</sup> กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจเพื่อมีความก้าวหน้า ในหน้าที่การงานแนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไปเช่น การฝึกอบรม การพัฒนาจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

ภิญโญ สาร<sup>๖</sup> ได้ให้ทัศนะว่าบุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์กร แม้จะมีความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยี ต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปการศึกษาต่อก็เป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้นหรือได้รับความรู้ใหม่หน่วยงานจึงส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่างๆภายในต่างประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

ลอดลิน (Locklin)<sup>๗</sup> ได้ศึกษาความพึงพอใจในมหาวิทยาลัย ๔ แห่งโดยศึกษานโยบายกฎระเบียบ การบริหารสถาบัน การแบ่งหน้าที่ของหน่วยงาน การปกครองสถาบันที่มีผลกระทบต่อนักศึกษา ผลการศึกษาพบว่า มหาวิทยาลัยเพียงสองแห่ง ให้นักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารสถาบันอย่างเต็มที่ ส่วนอีก สอง มหาวิทยาลัยให้นักศึกษามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย ทั้ง ๔ มหาวิทยาลัย ไม่มีการร่วมตัวกันต่อต้านนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัยแต่อย่างไร เมื่อ

---

<sup>๔</sup>เมธี ปิณฑานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

<sup>๕</sup>เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๒๗), หน้า ๒.

<sup>๖</sup>ภิญโญ สาร, “การพัฒนาครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๕), หน้า ๑๕.

<sup>๗</sup>Locklin, R.H., Institutional tension: A multiple case study of four campus using the transactional analysis of personality and environment, (Dissertation Abstracts international, ๑๕๗๖), p. ๑๔๗-A.

เปรียบเทียบมหาวิทยาลัย ที่ให้นักศึกษาร่วมบริหารอย่างเต็มที่กับมหาวิทยาลัยที่ให้นักศึกษามีส่วนร่วมเพียงเล็กน้อย พบว่ามหาวิทยาลัยที่มีนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารนั้นมีกฎระเบียบรวมทั้งนโยบายในด้านสังคมและวิชาการอย่างเคร่งครัดเพียงเล็กน้อย การปกครองนักศึกษาทำให้ได้ผลดี ข้อเสนอของนักศึกษาได้รับการตอบสนองจากอาจารย์เป็นอย่างดี อาจารย์และนักศึกษาได้ร่วมกันถกเถียงอภิปรายเกี่ยวกับปัญหาทั้งในด้านการเมืองนักศึกษาได้มากกว่ามหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสนักศึกษามีส่วนร่วมในการบริหารน้อย

**สมคิด บางโม**<sup>๕</sup> ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ว่าการคัดเลือกสรรหาบุคคลเข้าทำงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดีแต่ก็มีได้เป็นหลักประกันว่า บุคคลผู้นั้นจะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถเพราะวิชาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังนั้น หน่วยงานจึงควมนำพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเต็มตามความสามารถในขณะเดียวกัน บุคคลที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนาเพื่อเริ่มสลับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นไปในอนาคตด้วย

**กรณีการ นียมศิลป์**<sup>๖</sup> การพัฒนาบุคลากรนับว่ามีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถ ในการทำงานและมีความคล่องตัวการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามความก้าวหน้าในทางวิชาการต่างๆ ดังนั้น การเตรียมบุคลากรให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง

**สมาน รังสียกฤษณ์**<sup>๗</sup> กล่าวว่าไว้ว่าการพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกในหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

<sup>๕</sup>สมคิด บางโม,เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทจูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๒.

<sup>๖</sup>กรณีการ นียมศิลป์, “การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้”, วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๐), หน้า ๒๐.

<sup>๗</sup>สมาน รังสียกฤษณ์, “ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล”, (สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕) หน้า ๕๗.

**เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol)**<sup>๑๑</sup> นักบริหารชาวฝรั่งเศสได้กล่าวถึงหน้าที่อันเป็น ชีวิตของการบริหาร (Life Functions of Administration) หรือองค์ประกอบของการบริหาร (Elements of Administration) ซึ่งมี ๕ ประการด้วยกันคือ

- Planning (การวางแผน)
- Organizing (การจัดองค์การ)
- Commanding (การสั่งการ)
- Coordinating (การประสานงาน)
- Controlling (การควบคุมงาน)

**กูลิคและเออร์วิค (Gulick and Urwick)**<sup>๑๒</sup> ได้คิดทฤษฎีกระบวนการบริหารว่ามี ๗ ประการที่เรารู้จักกันทั่วไปว่า “POSDCORB” คือ

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

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

---

<sup>๑๑</sup> Charles F. Faber and Gilbert F. Shearron. **Elementary School Administration**. (New York : Holt Rhinehaert and Winston Inc.,1970), pp 84-85.

<sup>๑๒</sup> Gulick “Notes on the Theory of organization” (In **papers on the Science of Administration**, Gulick and Urick, 1936),pp.13.



นางลักษณ สีนสืบผล<sup>๑๓</sup>กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ

กรีซ สืบสนธิ์<sup>๑๔</sup>กล่าวไว้ว่า คน คือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่า วัฒนธรรม ในองค์การผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไรชีวิต และผลงานของบุคลากรถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้าง หรือผู้ตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กร ของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

ประวิณ ฒ นคร และคณะ<sup>๑๕</sup>ได้กล่าวไว้ว่า เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือการทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ย่อมเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมาย ในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้นโดยมีสาเหตุแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จต่อองค์กร ผู้บริหารจะกระทำดังกล่าวนี้ได้ก็ ได้ด้วยการจูงใจ การจูงใจคือการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้า สำหรับ

แคมป์เบล คอร์ดลีย์ และแรมเซเยอร์ (Campbell Cordally and Ramseyer)<sup>๑๖</sup>ได้ให้ความหมายของกระบวนการบริหารงานว่า กระบวนการบริหารงาน หมายถึง วิถีทางที่หน่วยงานพิจารณาสั่งการและปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

<sup>๑๓</sup>นางลักษณ สีนสืบผล, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการวิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตน โกสินทร์, ๒๕๓๒), หน้า ๘.

<sup>๑๔</sup>กรีซ สืบสนธิ์, วัฒนธรรม และพฤติกรรมการสื่อสารในองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

<sup>๑๕</sup>ประวิณ ฒ นคร และคณะ, “เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล”, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๓๘๓.

<sup>๑๖</sup>Campbell Cordally and Ramseyer, **Introduction to Education Administration**,(4 ed.,Boston: Alllyn and Bacon,Inc.,1962). p 138.

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๑๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

อรจรรย์ ณะทะกั่วทุ่ง<sup>๑๗</sup> การบริหารทรัพยากรบุคคล ให้ความสำคัญกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงที่มองอนาคตขององค์กร รวมทั้งพันธกิจที่ต้องทำให้สำเร็จกลยุทธ์ HR ก็เหมือนงานอื่นๆ คือต้องสนับสนุนวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กรและการทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

## ๒.๒ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริม เพิ่มพูนทักษะและประสบการณ์ให้แก่คนในองค์กร ซึ่งจะยังผลให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรเปรียบเสมือนกลไกตัวสำคัญที่จะช่วยพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังที่ได้มีนักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังต่อไปนี้

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมล อุดลพันธ์<sup>๑๘</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลมีความหมายที่กว้างและครอบคลุม เพราะอาจรวมถึงวิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งทางสมองและจิตใจ เพื่อให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน แนวทางต่าง ๆ ที่ใช้ในการพัฒนาบุคคลในองค์กรจึงมีหลายแนวทางและเรียกชื่อต่าง ๆ กันออกไป เช่น การฝึกอบรม การพัฒนาการจัดการ (Management Development) การพัฒนาองค์กร (Organization Development)

เมธี ปิรันธนานนท์<sup>๑๙</sup> การบริหารบุคคล หมายถึงความได้เพียรพยายามจัดการให้บุคคลในหน่วยงานทุก ๆ ตำแหน่งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยพยายามทำให้บุคคลเหล่านั้นได้เห็นว่าการงานของเขามีทางที่จะทำให้เขาเจริญก้าวหน้าตามจุดมุ่งหมายของเขา และขณะเดียวกัน

<sup>๑๖</sup>พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารบุคคล, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พรานนกการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๑๘๓.

<sup>๑๗</sup>อรจรรย์ ณะทะกั่วทุ่ง, การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมมลการพิมพ์ เอ็กซ์เพอร์, ๒๕๔๘), หน้า ๑๕๘.

<sup>๑๘</sup>เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์และกมลอุดลพันธ์, การบริหารงานบุคคล ทิพย์วิสุทธิ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๗), หน้า ๒.

<sup>๑๙</sup>เมธี ปิรันธนานนท์, การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๕), หน้า ๒.

ผู้บริหารก็พยายามที่จะทำให้จุดประสงค์ของบุคลากรได้บรรลุผลโดยให้เกิดความกลมกลืนและสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสมทั้งความต้องการของบุคลากรทั้งความต้องการขององค์กรหรือสถาบัน

**สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์**<sup>๒๐</sup> กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่อง

**นงลักษณ์ สิ้นสืบผล**<sup>๒๑</sup> กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนทั้งในด้านความคิด การกระทำความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ขณะเดียวกัน

**กริช สืบสนธิ์**<sup>๒๒</sup> กล่าวไว้ว่าคนคือผู้ที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากบทเรียนเก่า ๆ ว่าวัฒนธรรมในองค์กรผูกมัดคนไว้ด้วยกันอย่างไร วัฒนธรรมทำให้ชีวิตแต่ละวันมีความหมายและมีจุดมุ่งหมายอย่างไร ชีวิตและผลงานของบุคลากรถูกปั้นแต่งโดยสภาพที่เขาทำงานอยู่ บุคคลผู้สร้างหรือผู้ก่อตั้งองค์กร จึงเห็นบทบาทของตนเองในฐานะผู้สร้าง ผู้ริเริ่มสภาพแวดล้อมหรือวัฒนธรรม ในองค์กรของตนเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกปลอดภัย ทำงานอย่างมั่นใจ ตั้งใจทำให้กิจการประสบความสำเร็จ ในทำนองเดียวกัน

**ประวิณ ฉนกร และคณะ**<sup>๒๓</sup> ได้กล่าวไว้ว่า เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าการบริหารงานก็คือ การทำความสำเร็จให้กับองค์กร โดยอาศัยความพยายามของบุคคลอื่น ปัญหาสำคัญประการหนึ่งของการบริหารจึงเป็นเรื่องเกี่ยวกับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร มนุษย์เป็นปัจจัยการบริหารที่มีชีวิตจิตใจ มีอารมณ์และความรู้สึกนึกคิดและมีพฤติกรรมที่แสดงออกได้หลายรูปแบบแตกต่างกันออกไป พฤติกรรมที่แสดงออกนี้ย่อมเกิดขึ้น โดยมีสาเหตุ มีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมาย ในการ

<sup>๒๐</sup>สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์, *ความรู้ทั่วไปการบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๑๗, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ.๒๕๓๕), หน้า ๘๓.

<sup>๒๑</sup>นงลักษณ์ สิ้นสืบผล, *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ (วิทยาลัยครูธนบุรี สหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์, ๒๕๓๒), หน้า ๘.

<sup>๒๒</sup>กริช สืบสนธิ์, *วัฒนธรรมและพฤติกรรมการสื่อสารในองค์กร*, ( กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๔.

<sup>๒๓</sup>ประวิณ ฉนกร และคณะ, *เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล*, พิมพ์ครั้งที่ ๒๒, อ่างแก้ว, หน้า ๓๘๓.

บริหารงานให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องหาทางที่จะควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ที่ต่างก็เกิดขึ้น โดยมีสาเหตุมีแรงกระตุ้นและมีจุดมุ่งหมายแตกต่างกัน ให้แสดงออกในรูปแบบและทิศทางที่จะเป็นประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารจะกระทำดังกล่าวนี้ได้ก็ด้วยการตั้งใจ การตั้งใจ คือการควบคุมพฤติกรรมมนุษย์ให้เป็นตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ โดยค้นหาและระบุสาเหตุแรงกระตุ้นและจุดมุ่งหมายของพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าสำหรับ

**พะยอม วงศ์สารศรี**<sup>๒๕</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ

**นงนุช วงษ์วรรณ**<sup>๒๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง วิธีการที่ส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าให้กับบุคคลในด้านความคิด ความรู้ ทักษะและเจตคติ เพื่อช่วยให้บุคคลมีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานได้สูงสุดและสรุปได้ดังนี้

๑. การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการในการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดึงเอาศักยภาพของบุคคลมาทำงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเกิดความพึงพอใจ

๒. การพัฒนาบุคคล จะต้องใช้วิธีการหลายอย่าง เช่น การให้การศึกษา การฝึกอบรมการฝึกทักษะ เป็นต้น

๓. การพัฒนาบุคคล เพื่อให้องค์กรอยู่รอด และเจริญก้าวหน้าดังนั้นก็สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการส่งเสริมความรู้ ความคิด ความสามารถ ทักษะ เจตคติ ให้มีสมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จของโรงเรียน

**นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์**<sup>๒๗</sup> กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร การพัฒนาหมายถึง การทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงให้เจริญงอกงาม เมื่อคนทำงานอยู่ในโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้เกิดการถอยหลัง แม้แต่การอยู่นิ่งก็จะถอยหลังอยู่แล้วเพราะวิชาการก้าวหน้าและพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ มีของใหม่มาแทนที่ของเก่าที่ล้าสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นครูที่อยู่กับโรงเรียนนาน ๆ แล้วไม่หาความรู้เพิ่มเติม เกิดความเฉื่อยชา ทำงานกันไปเรื่อย ๆ อย่างที่กล่าวกันว่า “เข้าขาม

<sup>๒๕</sup> พะยอม วงศ์สารศรี, *การบริหารงานบุคคล*, (เอกสารประกอบการสอนคณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๓.

<sup>๒๖</sup> นงนุช วงษ์วรรณ, *การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม*, โครงการตำราวิชาการราชภัฏเฉลิมพระเกียรติ คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏรำไพพรรณีจันทบุรี, ม.ป.ป.หน้า ๒.

<sup>๒๗</sup> นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, *นิตยภัทบริหาร*, เชียงใหม่ : ( Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๕), หน้า ๕๓.

เย็นชาม” จะทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนล่าหลัง ไม่ก้าวหน้า ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาคนในหน่วยงาน

นางนุช วงษ์สุวรรณ<sup>๒๔</sup> อธิบายว่า พนักงานจะต้องได้รับการเสริมสร้างขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ๓ ด้าน คือ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และความสามารถ (Abilities) เรียกรวมว่า KSAS

อำนาจ แสงสว่าง<sup>๒๕</sup> กล่าวว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) คือ การวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์กรโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และการจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงาน ให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับในอนาคต

### ๒.๓ ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิบัติงาน คือ ต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถึงแม้บุคลากรจะมีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติอย่างเต็มที่แล้วก็ตามนั้น แต่หากขาดซึ่งการเสาะหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลที่ล้าหลัง หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าที่ ความรับผิดชอบ ก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย จากแนวคิดดังกล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องไปตลอดเวลาสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ในสถานศึกษาอย่างยิ่ง ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญ ในศักยภาพของบุคลากร ในองค์กรของตน เพราะถ้าผู้บริหารไม่มองเห็นความสำคัญ ของการพัฒนาบุคลากร บุคลากรขององค์กรก็จะไม่ได้รับการพัฒนา อันจะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรดังที่มีนักวิชาการหลายคนได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

<sup>๒๔</sup>นางนุช วงษ์สุวรรณ, *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*, (Human Resource Management, ๒๕๔๖) เอกสาร, (อัครสำเนา)

<sup>๒๕</sup>อำนาจ แสงสว่าง, *จิตวิทยาอุตสาหกรรม Industrial Psychology*, (กรุงเทพมหานคร: หจก. ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๒๗.

อำนาจ จันทรเป็น<sup>๑๑</sup>ได้กล่าวถึง การพัฒนาครู อาจารย์ จะส่งผลในด้านต่าง ๆ ดังนี้

๑. ช่วยให้ครู – อาจารย์ปฏิบัติงาน ในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ
  ๒. ช่วยให้ครู-อาจารย์ก้าวทันต่อการเจริญก้าวหน้าของโลกในยุคปัจจุบัน
- วิทยาการเทคโนโลยีต่างๆมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยี
๓. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์ได้ขยัน ขยายความรู้ ความคิดของตนเอง ในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนตนเองให้รองรับกับสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
  ๔. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์มีความกระตือรือร้นในการศึกษาหาความรู้เพิ่ม
  ๕. ส่งเสริมให้ครู – อาจารย์มีโอกาสนำนวัตกรรมมาใช้ในห้องเรียนหรือโรงเรียน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์<sup>๑๒</sup>กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่าสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In – service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิมซึ่งการพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานที่สูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาองค์การอีกทางหนึ่งด้วย

---

<sup>๑๑</sup>อำนาจ จันทรเป็น อำนาจ จันทรเป็น, SPIE “WHY WHAT HOW”, (เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง, ๒๕๔๒), หน้า ๒.

<sup>๑๒</sup>สมาน รังสิโยกฤษฎ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ. ๒๕๔๑), หน้า ๘๔.

จุมพล หนิมพานิช และคณะ<sup>๓๒</sup>ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อการบริหารองค์การ ๕ ประการ ได้แก่

๑. ทรัพยากรมีคุณค่า มนุษย์มีคุณค่า มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี มีชีวิตจิตใจ จะต้องให้เกียรติให้มีความสำคัญเพื่อที่จะใช้ทรัพยากรมนุษย์เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. ทรัพยากรมนุษย์มีการเปลี่ยนแปลง ในยุคการแข่งขัน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

๓. ทรัพยากรมนุษย์มีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี การทำงานในองค์การต้องมีสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย สะอาด และสภาพการทำงานที่ดี คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดีจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานดีขึ้น

๔. ทรัพยากรมนุษย์มีความพึงพอใจในงาน องค์การจำเป็นต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี ปรับองค์การเป็นแบบสิ่งมีชีวิต ทุกคนมีความสุขสนุกในการทำงาน มีความท้าทายและเรียนรู้สิ่งแปลกใหม่และปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่องค์การแห่งการเรียนรู้

๕. ทรัพยากรมนุษย์มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง องค์ความรู้การเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย กล่าวคือ สมัยก่อนมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ใครก็ตามที่เก่งด้านใดจะมีมูลค่าสูงแต่ในปัจจุบันมุ่งสู่คนที่เก่งหลายด้าน ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยกระบวนการเรียนรู้ที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเทคนิคการทำงานใหม่ ๆ มาใช้ให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไปการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์มี ๖ ประการ ได้แก่

๑) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยทำให้ระบบและวิธีปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดี

๒) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

๓) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง

๔) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ

๕) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

---

<sup>๓๒</sup>จุมพล หนิมพานิช และคณะ, เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๕๓ - ๑๕๕.

๖) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

**พนัส หันนาคินทร์<sup>๓๓</sup>** ได้กล่าวว่าเหตุผลที่องค์กรนั้นมีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรของตน อย่างต่อเนื่องดังนี้

๑. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านสื่อสาร ซึ่งนับว่ามีบทบาทอย่างมาก ทั้งต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร และการพัฒนาบุคลากร รวมถึงกลวิธีในการปฏิบัติงานของบุคลากร ที่ควรพัฒนาอยู่เสมอ เพราะจะทำให้องค์กรมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๒. การลงทุนเพื่อการพัฒนาบุคลากร จะให้ผลตอบแทนกับองค์กรในระยะยาว และเป็นการเพิ่มขวัญกำลังใจ ความภาคภูมิใจของบุคลากร ขณะเดียวกันก็เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากร

๓. การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นเรื่องที่ต้องปฏิบัติ เพราะบุคลากรใหม่ที่รับเข้ามาใหม่ต้องปรับตัว ให้สอดคล้องกับ สภาพบรรยากาศการปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงเจตคติที่ดีต่อองค์กรด้วย

**ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์<sup>๓๔</sup>** ได้กล่าวว่า ช่วงอายุของคนกับช่วงพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนา คือ ช่วงส่งเสริมความก้าวหน้า (Establishment or Advancement Stage) คือคนที่มีอายุประมาณ ๒๖-๖๕ ปี คนกลุ่มนี้เริ่มคิดรอบคอบเพราะคนในกลุ่มนี้เริ่มสร้างครอบครัว และต้องการสร้างผลงานให้หัวหน้า ผู้บริหาร ได้เห็น ผลงานที่เด่น ๆ มักมาจากกลุ่มคนในช่วงนี้ เป็นกำลังสำคัญขององค์กรเพราะถือว่าเป็นตัวจักร เป็นมดงาน ที่จะทำงานผลักดันให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มักจะเปิดโอกาสให้คนในกลุ่มนี้ได้แสดงความคิดเห็นในด้านต่าง ๆ อย่างเต็มที่ จึงถือได้ว่าเป็นกลุ่มที่เหมาะสมและพร้อมที่จะพัฒนามากที่สุด

**ม่อนถิ่น นพคุณ<sup>๓๕</sup>** ได้กล่าวว่า ช่วงอายุของคนกับช่วงพัฒนาที่เหมาะสมมากที่สุดในการพัฒนา คือ ช่วงส่งเสริมความก้าวหน้า (Establishment or Advancement Stage) คือคนที่มีอายุประมาณ ๒๖-๖๕ ปี คนกลุ่มนี้เริ่มคิดรอบคอบเพราะคนในกลุ่มนี้เริ่มสร้างครอบครัว และต้องการ

<sup>๓๓</sup>พนัส หันนาคินทร์, การบริหารบุคลากรในโรงเรียนพิษณุโลก, (โครงการตำรามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, ๒๕๔๒), หน้า ๗๗-๗๘.

<sup>๓๔</sup>ธีรศักดิ์ คงคาสวัสดิ์, บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและงาน, (กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น, ๒๕๔๖), หน้า ๕๐-๕๑.

<sup>๓๕</sup>ม่อนถิ่น นพคุณ, “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู”, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑), หน้า ๒๑.



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

**ธงชัย สมบูรณ์<sup>๓๖</sup>**ได้อธิบายถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า คนที่เคยปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เมื่อเงื่อนไขอื่นได้เปลี่ยนแปลงไปซึ่งสามารถทำได้สองวิธีคือ วิธีแรกปรับเปลี่ยนคนออกและจ้างคนที่เหมาะสมกับภารกิจใหม่เข้าแทน ในทำนองที่เรียกว่าถ่ายเลือดใหม่ (New Blood) วิธีหลังใช้วิธีเปลี่ยนแปลงคนเดิมด้วยการฝึกอบรมพัฒนาด้านทักษะ และเจตคติที่สอดคล้องกับงานใหม่จากความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่าบุคลากรเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์เพราะถ้ามีทรัพยากรอื่นเช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา การจัดการ แต่ขาดคนก็ไม่สามารถดำเนินการใด ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการปฏิบัติ ให้ทรัพยากรทั้งหมดสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ถ้าขาดคนเพียงคนเดียว ถึงจะมีทรัพยากรที่กล่าวมามากเพียงใดก็ไม่สามารถทำการใด ๆ ได้ ดังนั้นองค์กรทุกองค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร อันจะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กร ตลอดจนให้บุคลากรได้ตระหนักในคุณค่าของตนที่มีต่อองค์กร รวมถึงสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากร สร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และสุดท้ายคือ ช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**วิน เชื้อโพธิ์หัก<sup>๓๗</sup>**ได้กล่าวไว้ว่า การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเองนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

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

๒. บรรจุเข้าทำงานให้ตรงกับระบบการบรรจุมี 2 ระบบคือระบบการแต่งตั้งตามตำแหน่ง (Position Classification) และระบบการแต่งตั้งตามยศ (Rank Classification)

๓. มอบหมายงานให้ทำ

๔. ปฐมนิเทศแก่ผู้รับมอบหมายงาน

๕. การประเมินผลงาน

<sup>๓๖</sup>ธงชัย สมบูรณ์,จากองค์กรแห่งการเรียนรู้สู่องค์กรเปี่ยมสุข,(กรุงเทพมหานคร : ปราชญ์สยาม, ๒๕๔๕), หน้า ๔๓.

<sup>๓๗</sup>วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม,(กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๕-๑๖.

กุลธน ธนาพงศธร<sup>๓๘</sup>ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรสรุปได้ ๖ ประการ คือ

๑. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบ และวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

๒. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

๓. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

๔. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

๕. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้รับการพัฒนา

๖. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

---

<sup>๓๘</sup>กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑ - ๗ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๕ - ๑๗๑.

พงศธร พัทธกะกำพล<sup>๑๕</sup> ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

๑. ช่วยให้ผู้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นถูกต้องมากขึ้นผิดพลาดน้อยลง

๒. ทำให้บุคลากรเกิดเจตคติที่ดีต่อผู้บริหารและหน่วยงาน เกิดความรักหน่วยงานซึ่งจะนำไปสู่การทำงานเพื่อหน่วยงานต่อไป

๓. ช่วยให้ผู้บุคลากรมีโอกาสพบปะกันได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน ยิ่งเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ด้วยแล้ว โอกาสพบปะกันของบุคลากรย่อมมีน้อย ความคุ้นเคยสนิทสนมก็น้อยตามไปด้วย การได้พบปะกันเป็นประจำจะเกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันมากขึ้น แน่นนอนย่อมไม่มีผู้บริหารคนใดต้องการให้บุคลากรขาดความสามัคคี

๔. ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกว่า ตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ข้อนี้เป็นความสำคัญเชิงจิตวิทยา ฝ่ายบริหารเห็นว่าตนเองมีคุณค่าต่อหน่วยงานจึงพัฒนา ความรู้สึกนี้จะเป็นแรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

๕. ช่วยให้ผู้บุคลากรรู้จักมองตนเอง รู้จักครองตนให้มีวิถีชีวิตที่เหมาะสมและมีความสุข

๖. ลดปัญหาข้อขัดแย้งในหน่วยงาน ทั้งข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรด้วยกัน และข้อขัดแย้งกับฝ่ายบริหาร เพราะการพัฒนาบุคลากรเน้นทั้งความรู้ ความสามารถ เจตคติและบุคลิกภาพ เมื่อบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องงาน รู้จักใช้เหตุผลและปฏิบัติตนเหมาะสมทุกคนต่างทำหน้าที่อย่างมุ่งมั่น นำไปสู่ความเจริญของหน่วยงานต่อไป

๗. สร้างชื่อเสียงแก่หน่วยงาน ประชาชนหรือผู้มารับบริการย่อมศรัทธาหน่วยงานที่มีความมั่นคง มีคุณภาพ การพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนประกอบสำคัญของการมีคุณภาพดังกล่าว บุคลากรย่อมภูมิใจในหน่วยงานของตนเองและทำงานอย่างเต็มที่เพื่อรักษาชื่อเสียงของหน่วยงานไว้ จากความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภายใต้อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี วิทยาการ ความรู้ต่าง ๆ ล้วนส่งผลให้การจัดการศึกษาเกิดการเปลี่ยนแปลง มีการพัฒนาองค์ความรู้ต่าง ๆ ให้มีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้น ดังนั้น อาจารย์ซึ่งถือเป็นบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญ จำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีความรู้

<sup>๑๕</sup> พงศธร พัทธกะกำพล, การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม. (เชียงใหม่ : คณะครุศาสตร์ราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๐), หน้า ๖ - ๗.

ความสามารถ ทั้งยังต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ทักษะคิดต่าง ๆ ที่ดีต่องาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและทรงคุณค่ามากยิ่งขึ้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก<sup>๔๐</sup>ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรกระทำได้หลายวิธี วิธีปฏิบัติกันมา มีดังนี้

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

จากการศึกษาดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญยิ่งที่จะทำให้โรงเรียนมีคุณภาพได้ ต้องพัฒนาบุคลากรตลอดไปอย่างต่อเนื่องมีการวางแผน ตามหลักการ สังคมและวิทยาการมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้นครูซึ่งเป็นบุคลากรที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ การให้การศึกษาแก่นักเรียนครูต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### ๒.๔ การฝึกอบรม

ในปัจจุบันการฝึกอบรมถือว่าเป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างยิ่งในหลาย ๆ องค์กร ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชน การฝึกอบรมสามารถสอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวิทยาการในทุกด้านที่องค์กรต้องการจัดประสบการณ์ให้กับบุคลากรของตน

---

<sup>๔๐</sup>วิน เชื้อโพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๗), หน้า ๒๐-๒๒.

**เนลสัน บ็อบ**<sup>๑</sup> ได้กล่าวถึง เทคนิคในการจัดฝึกอบรมและพัฒนา ดังนี้ คือองค์กรที่มีความเป็นเลิศ รู้ดีว่าการให้โอกาสพนักงานได้เรียนรู้ จะให้ผลตอบแทนกลับคืนทั้งต่อองค์กรและพนักงาน องค์กรจะได้พนักงานที่มีความรู้รอบตัว และคล่องแคล่วว่องไวในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานจะได้ทักษะในการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ได้วิธีการมองโลกในมุมมองใหม่ ๆ อีกทั้งได้พบปะและสร้างเครือข่ายกับเพื่อนร่วมงาน การที่มีโอกาสทำงานประจำที่ทำอยู่เป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีและได้โอกาสในการเรียนรู้ เพื่อยกระดับตัวเองในองค์กร ซึ่งผู้บริหารควรต้องคำนึงถึงหลักที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

๑. ปล่อยให้พนักงานเลือกหลักสูตรฝึกอบรมด้วยตนเอง

๒. สนับสนุนพนักงานเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น

๓. ก่อนที่พนักงานจะเข้ารับการอบรมหลักสูตรหรือเรียนต่อผู้บริหารควรใช้เวลาเพื่อพบปะพนักงาน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในสิ่งที่ผู้บริหารคาดหวังให้พนักงานเรียนรู้ทักษะที่ต้องการมุ่งเน้นให้ตรงกับความต้องการขององค์กร และหลังจากที่การฝึกอบรมเสร็จสิ้น ผู้บริหารก็ควรต้องตรวจสอบว่า พนักงานได้เรียนรู้สิ่งไหนไปบ้างและจะ ประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างไร

๔. ให้พนักงานได้แบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้โดยวิธีการสัมมนาเพื่อนร่วมงานกับคนอื่น ๆ

**ประเวศน์ มหารัตน์สกุล**<sup>๒</sup> ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมว่าเป็นการประกันข้อผิดพลาดอันอาจจะเกิดความเสียหายให้กับองค์กรได้ เพราะการที่องค์กรรับบุคลากรใหม่เข้ามา ไม่อาจแน่ใจได้ว่า ความรู้ความสามารถมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งอาจไม่เป็นไปตามที่องค์กรคาดหวังและอีกประการหนึ่งก็คือ เป็นการยกระดับความรู้ความสามารถทั้งสามองค์ประกอบของพนักงาน กล่าวคือประการที่หนึ่ง ความรู้ในเชิงจัดการ ประการต่อมาคือ ในการแก้ปัญหา และประการสุดท้ายคือ ความรับผิดชอบทั้งนี้ให้สามารถปฏิบัติงานได้เชี่ยวชาญหลากหลายรวมทั้งเทคนิคการฝึกอบรม เกิดความสามารถเพื่อพัฒนางานใหม่ ๆ วิธีการทำงานแบบใหม่

**นนทวัฒน์ สุขผล**<sup>๓</sup> ได้อธิบายถึงเทคนิคการฝึกอบรมว่าหมายถึง กลวิธีในการถ่ายทอดประสบการณ์ ทั้งในด้าน ความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่ดี ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแก่ผู้เข้ารับการอบรม เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตามวัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรมและได้แบ่ง

<sup>๑</sup>เนลสัน บ็อบ, **วิธีชาร์ตแบบพนักงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดส์ยูเคชั่น, ๒๕๕๘), หน้า ๗๔.

<sup>๒</sup>ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย-ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔), หน้า ๕๕-๕๖.

<sup>๓</sup>นนทวัฒน์ สุขผล, **เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๔๑-๔๓.

เทคนิคในการจัดฝึกอบรมออกเป็นสองลักษณะคือ เทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้และเทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง เทคนิคในการจัดฝึกอบรมโดยใช้วิทยากรเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ประกอบด้วย

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

ส่วนเทคนิคในการจัดฝึกอบรม โดยใช้ผู้เข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ประกอบด้วย

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

เสน่ห์ จุ้ยโต<sup>๔๔</sup>ได้อธิบายเทคนิคในการสร้างบรรยากาศในการจัดฝึกอบรมว่าสามารถใช้การนำกายบริหารมาไว้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมและสามารถนำเพลงมาใช้เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศการฝึกอบรมได้เช่นกัน

---

<sup>๔๔</sup>เสน่ห์ จุ้ยโต, การฝึกอบรมเชิงระบบ.,มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช, (กรุงเทพมหานคร: ๒๕๔๔), หน้า ๑๑๐.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ<sup>๔๕</sup> ได้กล่าวถึงเทคนิคในการฝึกอบรมว่า ผู้จัดการอบรมสามารถเลือกใช้เทคนิคได้หลากหลายทั้งนี้ควรยึดเป้าหมายของการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ เพิ่มความรู้ในเรื่องใด เช่นความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือในด้านของทัศนคติ ค่านิยม วิธีการที่สอดคล้องกับเป้าหมายซึ่งอาจพิจารณาได้ในเรื่องต่อไปนี้คือ

๑. พัฒนาความรู้ความเข้าใจ

๑) การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถในด้านนั้น ๆ โดยเฉพาะ

๒) การประชุมอภิปราย (Conference Method) เป็นวิธีที่ทำการแลกเปลี่ยนความรู้ในการปฏิบัติงาน

๓) การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) เป็นการใช้บทบาทสมมุติ เป็นสื่อกลางในการถ่ายทอดความรู้

๔) การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายโดยผู้เชี่ยวชาญ

๒. ทักษะการปฏิบัติงาน (Case Method) เช่น การศึกษากรณีตัวอย่าง

๓. ทัศนคติหรือความคิดใหม่ ๆ โดยวิธีการระดมสมอง การระดมความคิดเห็น ในเรื่องดังกล่าว

กล่าวโดยสรุปคือ การจัดการฝึกอบรมผู้จัด หรือองค์กรควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการฝึกอบรม

การจัดการฝึกอบรมมี กระบวนการที่ควรพิจารณาอันจะส่งผลถึงคุณภาพที่จะเกิดขึ้นกับบุคลากรที่เข้ารับการอบรมโดยตรง ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงกระบวนการในการจัดฝึกอบรมไว้หลายท่าน อาทิเช่น

---

<sup>๔๕</sup>ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร, เทคนิคการบริหารการศึกษา, (เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), หน้า ๘๔-๘๕.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ<sup>๔๖</sup> ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการฝึกอบรมควรดำเนินการดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการศึกษารายละเอียดกิจกรรมในการทำงานทำให้ทราบลักษณะงานอย่างชัดเจน

๒. การตัดสินใจจะฝึกอบรม (Decision of Training) กระทำเมื่อพบจุดอ่อนของงานที่ปฏิบัติ

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

๔. การวางรูปแบบการฝึกอบรม (Designing Training) เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์เสร็จแล้ว การวางแผนจะทำให้ บรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยง่าย

๕. การดำเนินการฝึกอบรม (Implementation)

๖. การติดตามและประเมินผลเมื่อจบการอบรม (Supporand Summative Evaluation)

ชาญชัย อาจินสมาจาร<sup>๔๗</sup> ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการอบรมที่มีประสิทธิผลว่าประกอบไปด้วยองค์ประกอบสี่ประการด้วยกัน ประการแรกคือ การวางแผนสำรวจความต้องการ การส่งเสริม การเลือกผู้สอน ประการที่สองการจัดโปรแกรม- กลยุทธ์การสอนเทคนิคบันทึกการสอน คู่มือและโปรแกรมหลักสูตร ประการที่สาม คือ การนำไปใช้ - การเลือกคณาจารย์ การสอนปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้ ส่วนประการสุดท้ายคือ การประเมินผลและการติดตามผล

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล<sup>๔๘</sup> ได้อธิบายขั้นตอนของการฝึกอบรมว่า โดยทั่วไปการฝึกอบรม จะแบ่งงานของการฝึกอบรมออกเป็น ๓ ขั้นตอน คือ

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

<sup>๔๖</sup>ชูชีพ พุทธประเสริฐ, การพัฒนาองค์กร, เทคนิคการบริหารการศึกษา, ( เชียงใหม่ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒), อัดสำเนา.

<sup>๔๗</sup>ชาญชัย อาจินสมาจาร, การนิเทศการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : พี บุ๊คส์, ๒๕๔๘), หน้า ๔๔.

<sup>๔๘</sup>ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, ( กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น), ๒๕๔๔), หน้า ๖๓-๖๖.



๑. การวิเคราะห์องค์กร (Organization Analysis) คือ ทำความเข้าใจกับภารกิจขององค์กร แล้วเอาภารกิจขององค์กรเป็นตัวตั้ง ไปด้วยความเป็นจริงของคุณสมบัติของบุคลากรว่ามีความรู้ความสามารถพอที่จะบรรลุภารกิจขององค์กรหรือไม่

๒. วิเคราะห์การทำงาน (Operation Analysis) เป็นขั้นตอนที่พิจารณาถึงเนื้อหาของงานและหลักสูตรที่จะจัดฝึกอบรม โดยต้องมั่นใจได้ว่า เมื่อบุคลากรผ่านหลักสูตรฝึกอบรมนี้แล้ว จะทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น

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

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

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

แมคคาร์เดิล<sup>๔๕</sup> ได้กล่าวว่า ในการจัดฝึกอบรมควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน (Clarify Training Objective) ว่า ได้มีการรวมเอากิจกรรมที่สำคัญ ๆ หรือประเด็นของผลการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เพื่อเป็นเครื่องยืนยันว่า ผู้เข้าร่วมฝึกอบรมจะได้เรียนรู้ตรงตามวัตถุประสงค์ และได้แบ่งวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมออกเป็นสองประเภท ประเภทแรกคือมุ่งที่ความคาดหวัง และมุ่งที่ความสามารถสรุปแล้วคือ การพัฒนาบุคลากรโดย การจัดฝึกอบรม ควรต้องคำนึงถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก มีการจัดให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างเพื่อนบุคลากรด้วยกัน ตลอดจนองค์กรหรือผู้บริหารระดับสูงควรให้การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอ อีกทั้งต้องมีการวางแผนในการจัดการฝึกอบรมที่มีความชัดเจนและเป็นกระบวนการ

---

<sup>๔๕</sup>แมคคาร์เดิล,การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : ปีโบรบุ๊ก, ๒๕๔๖), หน้า ๘๕.

วิชัย โถสุวรรณจินดา<sup>๕๑</sup>ได้กล่าวไว้ว่า ขั้นตอนในการจัดฝึกอบรมดังนี้

๑. การหาความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการศึกษาวงหน่วยงานใดต้องการฝึกอบรมใครบ้าง หลักสูตรอะไร เมื่อใด มีเป้าหมายอย่างไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาในองค์กรเพื่อจัดฝึกอบรมแก้ไขปัญหที่เกิดจากการปฏิบัติ

๒. การวางโครงการฝึกอบรม หมายถึงการกำหนดหลักสูตร วางแผนงาน ขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการฝึกอบรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการฝึกอบรม

๓. การเสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้มีอำนาจ โดยเสนอไปพร้อมกับแผนงบประมาณประจำปี หรือเป็นการขออนุมัติเป็นโครงการพิเศษเฉพาะก็ได้

๔. ดำเนินการฝึกอบรม

๕. ประเมินผลการฝึกอบรม

๖. การใช้กรณีศึกษา (Case Study)

๗. การสาธิต (Demonstration)

๘. การสัมมนา (Seminar)

๙. การฝึกงานในสถานการณ์จริง (On The Job Training)

พยอม วงศ์สารศรี<sup>๕๒</sup>ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการซึ่งบุคคลได้เรียนเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คุณสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ชูชัย สมितिไกร<sup>๕๓</sup>ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้ อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นเช่นเดียวกัน

---

<sup>๕๑</sup>วิชัย โถสุวรรณจินดา, การบริหารทรัพยากรมนุษย์, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : พรินต์ติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕.

<sup>๕๒</sup>พยอม วงศ์สารศรี, การบริหารงานบุคคล, (เอกสารประกอบการสอนคณะวิชาวิทยาการจัดการ วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๔), หน้า ๑๕๔.

<sup>๕๓</sup>ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๓.

**ฐิระ ประवालพฤษ์<sup>๕๓</sup>** ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรม คือกระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ เพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร

**กิติ ตย์คานนท์<sup>๕๔</sup>** ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึงกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นเพื่อให้คนเปลี่ยนแปลงการกระทำหรือพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมเป็นรูปแบบอย่างหนึ่งของการศึกษาและการสื่อความหมายสำหรับ

**จุมพล นิมพานิช และคณะ<sup>๕๕</sup>** ได้กล่าวไว้ว่าการฝึกอบรมสามารถจำแนกได้เป็น ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-service Training)

๒. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction/Orientation)

๑) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นต้น เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นรายบุคคลในระยะเวลาเริ่มต้นของการเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งหน้าที่ใหม่ และมีจำนวนน้อย

๒) การฝึกอบรมปฐมนิเทศขั้นที่สอง เป็นการฝึกอบรมปฐมนิเทศที่กระทำเป็นกลุ่มและมีลักษณะเป็นพิธีการ

๓. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงานแล้ว (In-service Training)

๑) การฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-The-Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้บุคลากรได้เรียนรู้และเข้าใจถึงวิธีการปฏิบัติงาน โดยการให้ลงมือทำงานจริงๆ ในสถานที่ที่ทำงานอยู่จริง

๒) การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมที่กระทำในห้องทดลองปฏิบัติการ ซึ่งจำลองลักษณะให้คล้ายคลึงกับสภาพของสถานที่ทำงาน

๓) การฝึกอบรมนอกสถานที่

๔) การฝึกอบรมก่อนได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Pre-Promotional Training)

---

<sup>๕๓</sup>ฐิระ ประवालพฤษ์, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘), หน้า ๔.

<sup>๕๔</sup>กิติ ตย์คานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๐, (กรุงเทพมหานคร : เปลวอักษร กุลธนะ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๐๖.

<sup>๕๕</sup>จุมพล นิมพานิช และคณะ, เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๓ - ๑๗๕.

วรนาถ แสงมณี<sup>๕๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาพนักงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อการทำงาน โดยมุ่งพัฒนาทักษะความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรมจึงเป็นกรรมวิธีอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารใช้พัฒนาบุคลากร โดยสรุปแล้วความหมายของการฝึกอบรมคือการเรียนรู้ประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างถาวรในแต่ละบุคคลเพื่อปรับปรุงความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น โดยมีกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยเฉพาะสำหรับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ

โดยสรุปคือ การจัดการฝึกอบรมผู้จัด หรือองค์กรควรพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรเป็นหลัก สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง

## ๒.๕ การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นวิธีพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่งที่นิยมปฏิบัติเพราะบุคลากรได้รับการเปลี่ยนบรรยากาศในการพัฒนา ได้ศึกษาในสถานที่ใหม่ รู้สึกได้ผ่อนคลายตลอดจนสร้างความบันเทิงด้วย

นนทวัฒน์ สุขผล<sup>๕๗</sup> ได้กล่าวถึงการพัฒนาในรูปแบบการศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา (Field Trip) ว่าเป็นการนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษายังสถานที่อื่นนอกสถานที่อบรม เพื่อให้พบเห็นของจริงเป็นการเพิ่มพูนความรู้ตลอดจนสร้างความสนใจและความกระตือรือร้น

ธัญญา ผลอนันต์<sup>๕๘</sup> ได้กล่าวอธิบายไว้ว่าการศึกษาดูงานเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มในทางที่ดีขึ้น ตลอดจนเป็นการเรียนรู้นอกสถานที่ โดยเน้นให้เห็นสถานการณ์จริงซึ่งมีประเด็นสำคัญที่ควรคำนึงถึงสามประเด็นใหญ่ ๆ คือ

๑. หน่วยงานที่เลือกต้องมีความเหมาะสม กับลักษณะงาน ที่ผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานปฏิบัติอยู่ และการนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรเมื่อไปศึกษาดูงานเสร็จสิ้นแล้ว

<sup>๕๖</sup>วรนาถ แสงมณี, การบริหารทรัพยากรมนุษย์/งานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ประสทธิภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗), หน้า ๑-๗.

<sup>๕๗</sup>นนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เพอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๓๐.

<sup>๕๘</sup>ธัญญา ผลอนันต์, การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล , แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๖๔), หน้า ๕๕.

๒. วัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงาน ควรมีการระบุอย่างชัดเจน ว่าองค์การต้องการให้เกิดความรู้ด้านใด ต่อบุคลากร มุ่งเน้นประสบการณ์ด้านใด เพราะหากไม่มีการกำหนดที่ชัดเจน จะเป็นการเสียเวลา

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

วิน เชื้อโพธิ์หัก<sup>๕๕</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานทำให้บุคคลได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์การที่ไปดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อิริยาบถของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริงผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มากก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาให้เขาได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงานเพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจักได้ให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์

วิเชียร เมนะเสวต<sup>๖๐</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การทัศนศึกษา เป็นการไปเยี่ยมชมสถานที่นอกโรงเรียน เพื่อนำสิ่งที่ได้พบเห็นมาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสมกับโรงเรียนของตน มีประโยชน์ดังนี้

๑. เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศของครู
๒. เพิ่มพูนประสบการณ์ของครู
๓. ได้แนวคิดมาพัฒนาการเรียนการสอนและ โรงเรียน

หลักในการไปทัศนศึกษา คือ

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

<sup>๕๕</sup>วินเชื้อ โพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๑๕๓๗), หน้า ๒๑.

<sup>๖๐</sup>วิเชียร เมนะเสวต, การนิเทศการศึกษา, สารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐) หน้า ๕๐.

### ๕. ประเมินผลการไปทัศนศึกษาแต่ละครั้ง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงานหรือการทัศนศึกษา เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ได้ไปพบเห็นการปฏิบัติจริงนอกโรงเรียน การที่จะไปทัศนศึกษาต้องมีการวางแผน กำหนดสถานที่ที่จะศึกษาดูงาน กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การติดต่อประสานงานสถานที่ที่จะทำการศึกษาดูงานหรือโรงเรียนที่ทำการศึกษาดูงานแล้ว ประเมินผลการไปทัศนศึกษาเพื่อนำมาปรับใช้ในโรงเรียนของตนเอง

### ๒.๖ การศึกษาต่อ

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

เกศรา รักชาติ<sup>๖๐</sup> ได้อธิบายถึงความหมายขององค์การแห่งการเรียนรู้ ว่า ผู้คนส่วนใหญ่ต่างมีความเข้าใจว่า การที่คนในองค์กรมุ่งไปเรียนรู้ ศึกษา ค้นคว้าหาความรู้ให้ได้มากที่สุด โดยอาจจะมาจากการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Study) การเข้ารับฝึกอบรม (Training) และการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น (Higher Study)

กรรณิการ์ นิยมศิลป์และคณะ<sup>๖๑</sup> ได้อธิบายว่า รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรนั้นสามารถทำได้หลายรูปแบบ การให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้โดยทั่วไป คือไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งแต่จะเน้นการให้การศึกษาเพื่อนำไปใช้ในการประกอบวิชาชีพ

อุตร ชื่นกลิ่นรูป<sup>๖๒</sup> ได้อธิบายความหมายของการศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่าเป็นการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยเพิ่มพูนความรู้ การเรียน การทำวิจัย ตามสถาบันทางการศึกษา จนสำเร็จการศึกษาได้ปริญญาบัตร หรือประกาศนียบัตรหลังจากจบหลักสูตรนั้น ๆ ทั้งนี้ยังหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษา การรับการปฐมนิเทศก่อนเข้ารับการศึกษา การฝึกอบรม หรือการดูงานอันเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

<sup>๖๐</sup>เกศรา รักชาติ, องค์การแห่งการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน, ๒๕๔๕), หน้า ๒๘.

<sup>๖๑</sup>กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๘๗.

<sup>๖๒</sup>อุตร ชื่นกลิ่นรูป, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยากร, ๒๕๓๗), หน้า ๓๓.

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา<sup>๖๔</sup> ได้กล่าวถึง การศึกษาต่อว่าสามารถแบ่งออกเป็นสามลักษณะคือ “การศึกษาต่อภาคปกติ” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา “การศึกษาต่อภาคนอกเวลา” หมายความว่าการศึกษาโดยใช้ เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการและ “การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน” หมายความว่า การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครูสภาจัดขึ้นในภาค ฤดูร้อน และการศึกษาต่อของข้าราชการแบ่งออกเป็นสองประเภทประเภทแรกคือ ประเภทที่กรม เจ้าสังกัดส่งไปศึกษาและประเภทที่สองคือ ประเภทที่ต้องไปสมัครเองหรือคัดเลือกในสถานศึกษา ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีคุณสมบัติดังนี้คือ

๑. มีอายุไม่เกิน สี่สิบห้าปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

๒. ปฏิบัติราชการด้วยดีมีความประพฤติเรียบร้อย และไม่อยู่ระหว่างลงโทษทางวินัย เว้นแต่โทษภาคทัณฑ์ ข้าราชการที่ถูกลงโทษตัดเงินเดือน จะไปศึกษาต่อได้เมื่อพ้นโทษตัดเงินเดือน แล้ว หรือเป็นผู้ถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนจะไปศึกษาต่อได้ หลังถูกลงโทษลดขั้นเงินเดือนมาเป็น เวลาไม่น้อยกว่าหกเดือน และข้าราชการที่อยู่ระหว่างลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคปกติจะ สมัครสอบหรือสอบคัดเลือกเพื่อไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอื่นใดมิได้

๓. มีคุณสมบัติและพินความรู้ตามที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด

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

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

<sup>๖๔</sup> สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, รวมกฎหมาย กฏระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา, (กรุงเทพฯมหานคร : ครูสภา ลาดพร้าว, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓๕-๓๔๔.

๑. ผู้ใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา

๑) มีอายุไม่เกินสี่สิบห้าปีนับถึงวันที่สิบห้ามิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาแต่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกินสี่สิบห้าปีบริบูรณ์ไปศึกษาก็ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

๒) ข้าราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่าสิบสองเดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่สิบห้า มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

๒. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่อยู่ตามเงื่อนไขในข้อหนึ่งข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาตดังนี้คือ

๑) วิชาที่จะศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่

๒) เป็นผู้ที่มีบุบงบัญชาขั้นต้นรับรองว่า หากไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ทางราชการ

๓) จำนวนข้าราชการในสำนักงานระดับกองที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละยี่สิบ ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้นๆ แต่ถ้าสำนักงานใดมีข้าราชการต่ำกว่าสิบคนให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดจำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่จะได้รับอนุญาตให้ศึกษาต่อภาคฤดูร้อนให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้นๆ

๔) ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตให้ได้ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมากกว่ากล่าว โดยสรุปการศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตนเองของบุคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์การอีกด้วย เพราะการที่องค์การมีบุคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์การสามารถปฏิบัติงานให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีก

ระดับหนึ่ง

วิน เชื้อโพธิ์หัก<sup>๖๕</sup> ได้กล่าวไว้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มีโอกาสไปหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ ผู้ได้รับการศึกษาต่อจะได้รับแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ ในงานนั้น ได้ฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือที่คล้ายกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ในโรงเรียนของตน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่ศึกษาด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เกิดความสัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อนซึ่งจะช่วยให้งานเกิดความสำเร็จในโอกาสต่อไป

<sup>๖๕</sup>วินเชื้อ โพธิ์หัก, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พรินติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๑.



**ฐิระ ประมวลพฤษ**<sup>๖๖</sup>ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลคือ การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ การพัฒนาบุคคลแบ่งเป็น ๒ ลักษณะใหญ่ๆ คือ

๑. ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคคลากรในลักษณะนี้มักจะทำกันมากในทางราชการและรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุน ในด้านการศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

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

**กล่าวโดยสรุป** การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ที่เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลากรซึ่งในปัจจุบันการพัฒนาดนเองโดยการศึกษาต่อมีแนวทางให้ผู้ที่พัฒนาตนเองในด้านนี้ได้ ๒ ทาง คือ การลาศึกษาต่อในการศึกษาภาคปกติ และการศึกษาโดยไม่ต้องลาในการศึกษาภาคพิเศษหรือภาคสมทบ การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่ง ในการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถให้ตนเองของบุคคลากร และการพัฒนานี้ยังส่งผลถึงคุณภาพ การปฏิบัติงานขององค์กรอีกด้วย เพราะการที่องค์กรมีบุคคลากรที่มีคุณวุฒิที่สูงขึ้น ย่อมทำให้องค์กรสามารถปฏิบัติงาน ให้มีคุณภาพสูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง

---

<sup>๖๖</sup>ฐิระ ประมวลพฤษ, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, (หน่วยศึกษานิเทศก์ : สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘), หน้า ๒.

## ๒.๗ ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

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

**นนทวัฒน์ สุขผล**<sup>๖๑</sup> ได้อธิบายความหมายของการสัมมนาว่าเป็น การที่บุคลากรที่มีความรู้หรือปฏิบัติงานในสายงานเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยน ความคิดเห็นซึ่งกันและกันในเรื่องที่มีความสนใจร่วมกันเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญ โดยมีรูปแบบการจัดคือ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนหันหน้าเข้าหากัน ร่วมปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความรู้ความเห็น ในการที่จะสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา และเป็นแนวทางการปฏิบัติงานทั้งนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะได้รับการมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นรายงานในเรื่องหรือหัวข้อที่จะสัมมนา เพื่อเตรียมนำเข้าเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งสิ่งที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาต้องทำคือ ร่วมอภิปรายวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาและสรุปหาทางเลือกในการแก้ปัญหาสอดคล้องกับ

**เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์**<sup>๖๒</sup> กล่าวว่า การสัมมนา (Seminar) เป็นกระบวนการพบปะ เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทศนคติ โดยหลังจากมีการนำเสนอแนวคิดประสบการณ์จากวิทยากรผู้รู้ หรือผู้ทรงคุณวุฒิแล้วจะมีการกระตุ้นให้สมาชิกที่เข้าร่วมการสัมมนาได้ให้ข้อมูล รับฟังข้อมูล เสนอปัญหา โดยต้องร่วมกันคิด วิเคราะห์ตัดสินใจหาข้อสรุปและทฤษฎีที่จะเป็นประโยชน์ต่อสมาชิกที่เข้าร่วมสัมมนา องค์กรและสังคมที่เกี่ยวข้องต่อไป

<sup>๖๑</sup> นนนทวัฒน์ สุขผล, เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๒๗-๒๘.

<sup>๖๒</sup> เพ็ชรี ฐปะวิเชตร์, เทคนิคการจัดฝึกอบรมและการประชุม (Training and Meeting Techniques), (กรุงเทพมหานคร: เสรี, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒.

นพพงษ์ บุญจิตราคุณ<sup>๖๕</sup> กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการสัมมนา องค์ประกอบสำคัญและลักษณะของการสัมมนา รวมไปถึงลำดับขั้นของขบวนการสัมมนา ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการสัมมนา คือ เพื่อแก้ปัญหาาร่วมกันและเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาาร่วมกัน ซึ่งจากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกันคือ เป็นทั้ง “ผู้รับ” และ “ผู้ให้” กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการ และความเป็นกันเองให้มากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนาบางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาแต่เพียงอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้กับสมาชิก ดังนั้นกระบวนการที่ให้ทุกคนมีส่วนร่วมจึงสำคัญ การสัมมนานั้นอาจไม่มีการลงคะแนนเสียงหรือการลงมติชี้ขาดในปัญหาใด ๆ นอกเหนือไปจากประมวลความเห็นสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาเท่านั้น ข้อเสนอเหล่านี้ผู้รับอาจปฏิบัติก็ได้หรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันธะผูกพันให้ปฏิบัติเหมือนกับการประชุมปรึกษาหารือ ทั้งนี้ก็มักจะขึ้นอยู่กับข้อตกลงในที่ประชุมใหญ่องค์ประกอบสำคัญของการสัมมนาจะต้องประกอบด้วย กลุ่มบุคคล การพูดจาสังสรรค์อย่างมีจุดหมายและมีระบบ โดยสมาชิกทุกคนของกลุ่มได้มีโอกาสร่วมให้ความคิดและสมาชิกยอมรับในวัตถุประสงค์ของกลุ่มลักษณะของการสัมมนาที่ดี ๑๑ ประการ

๑. มีการกำหนดปัญหาของที่ประชุม
๒. สมาชิกทุกคนทราบวัตถุประสงค์ของการประชุม
๓. จัดให้มีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาาร่วมกัน
๔. จัดให้มีประสบการณ์ในการเรียนรู้ร่วมกัน
๕. มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงระหว่างสมาชิกของกลุ่ม
๖. สมาชิกมีทัศนคติที่ดีต่อปัญหาข้อเท็จจริงเสนอมาสมาชิกของตนเอง
๗. สมาชิกต้องใช้ความคิด และเสริมสร้างความคิดใหม่ในการแก้ปัญหา
๘. ต้องมีผู้นำที่ดี
๙. ต้องมีการพูดที่ดี
๑๐. ต้องมีการฟังที่ดี

<sup>๖๕</sup> นพพงษ์ บุญจิตราคุณ, โน้ตย่อบริหาร, (เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๖ – ๑๑๗.

๑๑. สมาชิกทุกคนมีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินการประชุมสัมมนาให้บรรลุเป้าหมาย ลำดับขั้นของขบวนการสัมมนาระยะเตรียมงาน จัดให้มี Steering Committee (คณะกรรมการนำหรือคณะกรรมการประสานการดำเนินงาน) ในกรณีที่จะจัดการประชุมสัมมนาและไม่สามารถเรียกประชุมใหญ่สมาชิกผู้เข้าร่วมให้มาพบก่อนได้ คณะกรรมการชุดนี้จะทำหน้าที่

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

ดังนั้นเห็นได้ว่าการสัมมนาเป็นวิธีการหนึ่งที่นิยมในองค์กร เป็นการเพิ่มสมรรถนะในการปฏิบัติงานโดยเฉพาะผู้ที่มิประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้บริหารงานหรือนักบริหาร ซึ่งสิ่งที่ได้รับจากการสัมมนาสามารถนำไปพัฒนางานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพได้

**ระวีวรรณ เสวตามร**<sup>๑๑)</sup> ได้อธิบายความหมายของการประชุมสัมมนาว่าเป็นการพัฒนาทางวิชาการ โดยมีบุคคลกลุ่มใหญ่ มาร่วมกันในการศึกษาหาความรู้ หาแนวทางในการทำงานและแก้ปัญหาาร่วมกัน ด้วยการร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ซึ่งกันและกัน

**เกศรา รักชาติ**<sup>๑๒)</sup> อธิบายองค์ประกอบของความสำเร็จในการจัดสัมมนาทางวิชาการคือ

๑. ต้องบอกให้ผู้เข้าร่วมสัมมนา รู้และเข้าใจว่าถูกคาดหวังอะไร บอกวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระที่จะสัมมนา บอกถึงประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำอย่างไรบ้างหลังจากจบการสัมมนา

๒. ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้มีส่วนร่วมคือ ร่วมคิด นำเสนอ มีกิจกรรมที่หลากหลาย

<sup>๑๑)</sup>ระวีวรรณ เสวตามร, การประชุมที่มีประสิทธิภาพ, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สายใจการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๖๘.

<sup>๑๒)</sup>เกศรา รักชาติ, องค์กรแห่งการตื่นรู้, (กรุงเทพมหานคร : เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัดมหาชน, ๒๕๔๕), หน้า ๑๕๗- ๑๕๘.

๓. ผู้เข้าร่วมสัมมนามีระยะเวลาเพียงพอที่จะย่อยสลายความรู้ ที่ได้เรียนรู้และฝึกฝน คือ ผู้เข้าร่วมสัมมนามีเวลาทบทวน กับตัวเอง ให้กลุ่มสะท้อนถึงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน

๔. เมื่อบรรยากาศไม่เคร่งเครียด หรือเป็นทางการมากเกินไป

๕. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้แลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ไปเชื่อมโยงกับ ประสบการณ์ หรือความรู้ที่มีอยู่ของตน

๖. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนานำสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปใช้ได้จริงในการปฏิบัติงาน

๗. เมื่อผู้เข้าร่วมสัมมนาเรียนรู้แนวทาง และข้อมูลย้อนกลับอย่างสม่ำเสมอคือ ผู้เข้ารับ การสัมมนาจะได้รับการนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตการทำงานและควรมีการติดตามผล เพื่อที่ผู้เข้ารับ การสัมมนาจะได้รับข้อมูลป้อนกลับว่า สิ่งที่ได้นำไปปฏิบัติได้ผลหรือไม่ได้ผลอย่างไร

สมคิด บางโม<sup>๒๒</sup> ได้กล่าวอธิบายถึงความหมายของการสัมมนาว่าเป็นการประชุม ของผู้ที่ปฏิบัติงานอย่างเดียวกัน หรือคล้ายกันและพบปัญหาที่เหมือน ๆ กันเพื่อร่วมกันแสดงความคิดเห็น หาแนวทางปฏิบัติในการแก้ปัญหาทุกคนต้องช่วยกันแสดงความคิดเห็น ปกติจะบรรยายให้ ความรู้ก่อน แล้วแบ่งกลุ่มย่อย และนำผลการอภิปรายของกลุ่มย่อยรายงานที่ประชุมใหญ่ ข้อดีใน การจัดสัมมนา คือ เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ส่วนข้อจำกัดคือ สมาชิกที่มีความรู้ วย และประสบการณ์การทำงานที่สูงกว่าอาจครอบงำความคิดของผู้เข้าร่วมการสัมมนาได้

บุราณี สุวรรณภิมย์<sup>๒๓</sup> ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการสัมมนาหรือกลุ่มอภิปราย หรือกันว่าเป็น ความมุ่งหมายของกลุ่มอภิปรายทั้งหลาย เพื่อชักจูงให้สมาชิกคิดฟุ้งและพูด ซึ่งลำดับ ที่พยายามจัดในเรื่องนี้แตกต่างกันเพื่อให้เหมาะกับสมาชิกแต่ละคน ตลอดจนเป็นการดึงออกซึ่ง ความคิดเห็น

นิรันดร์ จุลทรัพย์<sup>๒๔</sup> ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์องค์ประกอบ และประโยชน์ของการ สัมมนา ซึ่งวัตถุประสงค์นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยที่สำคัญห้าประการด้วยกันคือ ประการที่หนึ่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และประสบการณ์แก่ผู้เข้าร่วมสัมมนา ประการที่สองคือ เพื่อ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนาและวิทยากร ประการที่สามเพื่อ

<sup>๒๒</sup>สมคิด บางโม, เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท จูนพับลิชชิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕), หน้า ๘๒.

<sup>๒๓</sup>บุราณี สุวรรณภิมย์, คู่มือการประชุมสัมมนา เรียบเรียงจาก **The Right way to conduct meeting sconference and discussion.** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว, ๒๕๓๗), หน้า ๑๑.

<sup>๒๔</sup>นิรันดร์ จุลทรัพย์, จิตวิทยา การประชุม อบรม สัมมนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗), หน้า ๒๗๐-๒๗๑.

ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาและแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ประการที่สี่ เพื่อให้ได้แนวทางในการตัดสินใจหรือกำหนดนโยบายบางประการและประการสุดท้ายคือ เพื่อกระตุ้นให้ผู้เข้าร่วมสัมมนานำหลักวิธีการที่ได้เรียนรู้ไปใช้ให้เป็นประโยชน์ ส่วนองค์ประกอบของการสัมมนาประกอบไปด้วย

๑. องค์ประกอบด้านเนื้อหาได้แก่
  - ๑) หัวข้อหรือเรื่องที่จะจัดสัมมนา
  - ๒) จุดมุ่งหมายของการสัมมนา
  - ๓) หัวข้อให้ความรู้ที่สัมพันธ์กับเรื่องที่จะจัดสัมมนา
  - ๔) กำหนดการสัมมนา
  - ๕) ผลที่ได้จากการสัมมนา
๒. องค์ประกอบด้านบุคคล
  - ๑) ผู้จัดการสัมมนา
  - ๒) วิทยากร
  - ๓) สมาชิกผู้เข้าร่วมสัมมนา
  - ๔) องค์ประกอบด้านสถานที่อุปกรณ์และงบประมาณ

กล่าวโดยสรุปคือ การพัฒนาบุคลากรในรูปแบบการจัดสัมมนา ควรพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้เกิดกับผู้เข้าร่วมการสัมมนา การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนระหว่างผู้เข้ารับการสัมมนาด้วยกัน และการนำเนื้อหาสาระที่ได้รับจากการสัมมนาไปใช้ประโยชน์ ในการปฏิบัติงานในองค์กร

## ๒.๘ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

กล่าวได้ว่าการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรใดก็ตามมักประสบปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งสาเหตุต่าง ๆ หลายประการเหล่านี้

**กุลธน ธนาพงศธร**<sup>๑๕</sup>ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น ๕ ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

---

<sup>๑๕</sup>กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร, เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๐), หน้า ๑๓๓-๑๓๕.

๑. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
  ๒. ปัญหาด้านวิทยากร
    ๓. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา แยกได้เป็น ๔ ลักษณะ คือ
      - ๑) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
      - ๒) ผู้เข้ารับพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร
        - ๓) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา
          - ๔) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้
      ๔. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
        - ๕) ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากร
          - ๑) ขาดแคลนครุภัณฑ์ อุปกรณ์ สถานที่ สื่อการสอนอื่น ๆ
          - ๒) ขาดแคลนบุคลากรสนับสนุนด้านวิชาการ
            - ๓) ขาดแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน
            - ๔) ขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร
            - ๕) ขาดงบประมาณสนับสนุน
          - ๖) ขาดความคล่องตัวในการใช้ครุภัณฑ์และสถานที่
          - ๗) ขาดบรรยากาศของการทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงานเฉื่อยชา ขาดโอกาสแสดงศักยภาพผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสำคัญ เป็นต้น

สมคิด แก้วสนธิ<sup>๑๖</sup> ได้กล่าวถึงปัจจัยที่เอื้อ หรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาอาจารย์ ดังนี้

    ๑. ความตระหนักของมหาวิทยาลัย คณะและภาควิชา หากผู้บริหารขาดความเข้าใจและการสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาอาจารย์แล้วการพัฒนาอาจารย์ไม่มีทางที่จะนำไปสู่การพัฒนาตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นกระบวนการต่อเนื่องได้ นอกจากจะเป็นเพียงการจัดฝึกอบรมอย่างไม่มีทิศทางเท่านั้น
    ๒. ความตระหนักของตัวอาจารย์เองในความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

---

<sup>๑๖</sup>สมคิด แก้วสนธิ, ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์, ประมวลบทความทางวิชาการแนวคิดทั่วไปด้านการสอน, (กรุงเทพมหานคร : หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๘), หน้า ๘๕-๘๖.

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

๔. กิจกรรมต่าง ๆ ที่หน่วยพัฒนาอาจารย์จัดขึ้น ทั้งเนื้อหาและวิธีการ ด้านเนื้อหาต้องเป็นที่สนใจของอาจารย์ ตรงกับความจำเป็นในการที่จะพัฒนา และตรงกับความต้องการของอาจารย์ วิธีการเป็นวิธีการที่ดีเหมาะสมกับผู้เข้าร่วมประชุม

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

บรรยงค์ โตจินดา<sup>๑๖</sup> ได้กล่าวไว้ว่า ในสังคมโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารจำเป็นต้องเข้าใจและแก้ปัญหาอันจะเกิดขึ้นจากการที่ธุรกิจต้องปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ๓ ระยะคือ

#### ๑. ปัญหาระยะสั้น

- ๑) ปัญหาการเก็บรักษาคณไว้ในองค์กร
- ๒) ปัญหาการขัดแย้งกันระหว่างฝ่ายจัดการกับฝ่ายพนักงาน
- ๓) ปัญหาการขัดแย้งระหว่างคนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่า
- ๔) ปัญหาขาดประสิทธิภาพในการทำงาน ไม่พอใจการทำงาน
- ๕) ปัญหาการจัดองค์การไม่เหมาะสม

#### ๒. ปัญหาระยะกลางและระยะยาว

- ๑) ธุรกิจขยายตัวอย่างรวดเร็วจนบุคลากรขยายตัวไม่ทัน

<sup>๑๖</sup>บรรยงค์ โตจินดา, การบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น (๑๕๗๗)จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๒๐๓.



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

๑. แนวทางแก้ไข

๑) ผู้บริหารต้องให้ความสนใจอย่างจริงจัง และจะต้องเข้าใจว่าคนเป็นมนุษย์ที่ต้องการความเอาใจใส่

๒) ธุรกิจอยู่ได้เพราะคุณภาพของคนและความสุขของคน สสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา และปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างไร โดยใช้มืออาชีพ เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่

- ๑) ดูแลความสัมพันธ์ระหว่างคนและทิศทางของธุรกิจ
- ๔) จัดให้มีฝ่ายวางยุทธศาสตร์ทางด้านทรัพยากรมนุษย์
- ๕) ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

กุลธน ธนาพงศธร<sup>๑๕</sup> ได้จำแนกปัญหาและอุปสรรคออกเป็น ๕ ประเภท พอสรุปเป็นหัวข้อได้ดังนี้

- ๑. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- ๒. ปัญหาด้านวิทยากร
- ๓. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา
  - ๑) ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนา
  - ๒) ผู้เข้ารับพัฒนามีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร
  - ๓) บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะปฏิบัติตามแนวทาง

เดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติกันมา

๔) บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้

- ๔. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

---

<sup>๑๕</sup>กุลธน ธนาพงศธร, การพัฒนาบุคลากร เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑-๓ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒๐, (นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๕), หน้า ๑๗๗-๑๗๘.

๕. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้างานของผู้รับการพัฒนาบุคลากรจากปัญหาดังกล่าว ทำให้เป็นอุปสรรคหรือปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งระหว่างครูด้วยกัน ขาดประสิทธิภาพ ไม่พอใจทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการก็ไม่เหมาะสม จึงเป็นปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไปให้มีคุณภาพมากขึ้น

ไกสอน พมวิหาน<sup>๑๕</sup> ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการศึกษาไว้ ๗ เรื่องคือ

๑. บทบาทของการศึกษาที่มีต่อภารกิจวิถีชีวิตของประเทศ
๒. การนำเอาการศึกษาให้สัมพันธ์สอดคล้องกับลักษณะพิเศษต่าง ๆ ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคม ของแต่ละหน่วยงาน และของแต่ละท้องถิ่น
  ๑. การทำให้ประชาชนให้ได้รับการศึกษาระดับประถมศึกษาโดยทั่วไป(การศึกษาภาคบังคับ)
  ๔. การยกคุณภาพการศึกษา การเพิ่มประสิทธิผลของการศึกษา
  ๕. การให้เกิดจิตศรัทธา ของครูอาจารย์ในสังคมให้สูงขึ้น
  ๖. การกระตุ้นให้สังคมมีส่วนในการปฏิบัติตามจุดหมายยุทธศาสตร์การศึกษา เอาใจใส่ต่อการสร้างคนรุ่นหนุ่มสาวให้เป็นคนใหม่สังคมนิยม
  ๗. การเพิ่มทวีการนำพาของพรรค การบริหารของรัฐต่อภารกิจการศึกษา นับว่าเป็นผู้นำที่เอาใจใส่และมีวิสัยทัศน์กว้างไกล

## ๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ<sup>๑๖</sup> ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ (พ.ศ.๒๕๔๐- ๒๕๔๔) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบที่ควรใช้ในการพัฒนาครู ได้แก่ การศึกษาดูงานภายในประเทศ รองลงมา ได้แก่ การฝึกอบรมระยะสั้น การเพิ่มพูนความรู้โดยการประชุมอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนแนวทางในการพัฒนา ได้แก่ ควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาคุณภาพครูเรื่องการจัดการเรียนการสอน การผลิตนวัตกรรมและการวิจัยในชั้นเรียน รองลงมาได้แก่ ควรประเมินคุณภาพครูไม่ให้ต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐาน ทำการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ อบรมครูให้เข้าใจหลักสูตร และอบรมครูให้มี

<sup>๑๕</sup>ไกสอน พมวิหาน, การปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ : บริษัท ที. พี. พีรินท์ จำกัด, ๒๕๔๒), หน้า ๒๐ - ๒๑.

<sup>๑๖</sup>บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ, รูปแบบการพัฒนาครูมัธยมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ ๘ ( พ.ศ.๒๕๔๐-๒๕๔๔ ), รายงานการวิจัย,ทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณแผ่นดิน ประจำปี ๒๕๔๒), หน้า ๓๒.

โลกทัศน์ที่กว้างขึ้น สำหรับรูปแบบการพัฒนาตนเอง ได้แก่ การศึกษาด้วยตนเอง การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศ การประชุม สัมมนา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การร่วมกิจกรรม การนิเทศงาน การเป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพครูและการเรียนรู้จากแหล่งต่าง ๆ ส่วนหน่วยงานเป็นผู้พัฒนา ได้แก่ การปฐมนิเทศ การประชุม สัมมนา การฝึกอบรม การสร้างทีมงานพัฒนาคุณภาพงาน การนิเทศงาน การเชิญวิทยากรมาบรรยายให้ความรู้ การตั้งกองทุนส่งเสริมและพัฒนาครู และการส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

**กฤษดา สมวธา**<sup>๑๑</sup> ได้ศึกษาการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญ ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า วิธีการคัดเลือกผู้สมัครผู้บริหารและครูผู้สอนส่วนมากใช้วิธีการสัมภาษณ์และประเมินความเหมาะสม ผู้ที่สัมภาษณ์ส่วนใหญ่จะเป็นผู้บริหาร เช่น อาจารย์ใหญ่ ผู้จัดการ หรือครูใหญ่ แล้วเจ้าของโรงเรียนหรือผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ ปัญหาที่พบคุณวุฒิของผู้สมัครไม่ตรงลักษณะที่ต้องการ หากโรงเรียนมีความจำเป็นต้องรับผู้สมัครที่มีคุณวุฒิไม่ตรงตามลักษณะที่ต้องการก็ควรส่งเสริมให้ศึกษาต่อฝึกอบรมหรือดูงานเพิ่ม

**ฤกษ์ชัย ใจคำปัน**<sup>๑๒</sup> ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕ พบว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ได้จัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพจัด โอกาสให้มีการประชุมสัมมนา อบรม เป็นหมู่คณะ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งไม่ได้จัดให้มีการศึกษาดูงาน ในต่างประเทศ ไม่มีการพัฒนาความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดการติดตามผลในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ขาดแหล่งสำหรับศึกษาค้นคว้า ตลอดจนบุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

<sup>๑๑</sup> กฤษดา สมวธา, “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔)

<sup>๑๒</sup> ฤกษ์ชัย ใจคำปัน, “การบริหารบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕.”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, ( บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕)

**สมควร ทิพย์จันทร์**<sup>๔๓</sup> ได้ศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัด โดยหน่วยงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา มีการสนับสนุนให้บุคลากรได้ศึกษาต่อ มีข้อมูลเพื่อชี้แนะแนวทางและมีการสำรวจความต้องการในการศึกษาต่อ ของบุคลากรส่วนปัญหาที่พบคือ งบประมาณที่จำกัด ในการดำเนินการ โครงการพัฒนาบุคลากร ไม่มีการวางแผนโครงการอย่างเป็นระบบ ตลอดจนขาดการประเมินผลโครงการ ส่วนด้านข้อเสนอแนะ ควรมีการจัดหาแหล่งค้นคว้า ศูนย์เทคโนโลยีและสารสนเทศสำหรับบุคลากร ได้ใช้พัฒนาตนเอง

**สมพร ใจคำปัน**<sup>๔๔</sup> ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ด้านการพัฒนาและการธำรงรักษาบุคลากรมีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง อย่างอิสระและ มีการสนับสนุนให้บุคลากร เข้าร่วมการอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ ขาดแคลน การสนับสนุนด้านงบประมาณ ไม่มีการจัดแหล่งเรียนรู้สำหรับให้บุคลากรได้ศึกษา ตลอดจนไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า

**พิสมัย กองคำ**<sup>๔๕</sup> ได้ศึกษาการพัฒนา ครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารคาดหวังสามด้าน ได้แก่ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งมีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาคือ ยังต้องส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของครูผู้สอน ต้องพัฒนาบุคลากรด้วยการส่งเสริมการพัฒนาด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ

**นิยม สุวรรณพรหม**<sup>๔๖</sup> ได้ศึกษาการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า สภาพการจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานมากคือด้านความรับผิดชอบ ปานกลางคือด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติด้านการมีส่วนร่วมใน

<sup>๔๓</sup>สมควร ทิพย์จันทร์, “การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

<sup>๔๔</sup>สมพร ใจคำปัน, “การบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน อำเภอฮอดจังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗)

<sup>๔๕</sup>พิสมัย กองคำ, “การพัฒนาครูอนุบาลตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖)

<sup>๔๖</sup>นิยม สุวรรณพรหม, “การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทอง อำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗)

การทำงาน ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือด้านเงินเดือนและความมั่นคง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลส่วนน้อยที่สุด คือด้านความก้าวหน้า ในหน้าที่การทำงานที่ปฏิบัติ ด้านนโยบายและการบริหารงานด้านการติดต่อสื่อสาร ด้านการปกครองบังคับบัญชา ปัญหาที่พบได้แก่ การขาดอัตรากำลังบุคลากรเป็นจำนวนมากยังไม่มีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อนทำให้บางคนขาดโอกาสในการมีส่วนร่วม การยกย่องชมเชยในผลสำเร็จของงานมีน้อยไม่ทั่วถึงและไม่สม่ำเสมอ นโยบายการบริหารงานขาดความชัดเจนเหมาะสม ระบบการติดต่อข่าวสารภายในยังขาดประสิทธิภาพ และไม่ได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนางานตลอดจนความก้าวหน้าในวิชาชีพ

นิพนธ์ กาชาติ<sup>๔๖</sup> ได้ศึกษาแนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนชุมชนบ้านวังดิน อำเภอถี จังหวัดลำพูน พบว่า งานด้านการนิเทศภายในควรดำเนินการโดยมีชั้นการร่วมประชุมวางแผน กำหนดบทบาทหน้าที่ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ วัตถุประสงค์เป้าหมาย วิธีการ เครื่องมือแจ้งให้ทราบล่วงหน้า มีการแต่งตั้งคณะกรรมการนิเทศ ปฏิทินการนิเทศแต่ละช่วงชั้น ให้ครอบคลุมทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ ควรนิเทศทุกสัปดาห์ หรือเดือนละครั้งเป็นอย่างน้อย ด้วยวิธีนิเทศที่หลากหลายตามความเหมาะสม ขึ้นดำเนินการนิเทศแบบกัลยาณมิตรตามปฏิทินอย่างสม่ำเสมอ ด้วยวิธีที่หลากหลาย เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ควรนำผลการนิเทศมาวิเคราะห์ เสนอแนวคิดเพื่อเป็นแนวปฏิบัติในครั้งต่อไป

วันทนีย์ วงศ์ยัง<sup>๔๗</sup> ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาอาจารย์คณะวิทยาการจัดการสถาบันราชภัฏเชียงใหม่สู่การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ พบว่า การพัฒนาอาจารย์คณะควรมีนโยบาย และแผนพัฒนาอาจารย์ที่ชัดเจนต่อเนื่องและจริงจัง มีผู้รับผิดชอบมีการประชาสัมพันธ์กิจกรรมการพัฒนาทุกครั้ง มีผลประเมินผลการพัฒนาอย่างเป็นระบบงบประมาณสนับสนุนเพียงพอและเหมาะสม คณะควรปลูกจิตสำนึกให้อาจารย์ได้เห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สำหรับด้านเนื้อหาการพัฒนาอาจารย์ อาจารย์ต้องการพัฒนาความรู้ความสามารถวิชาชีพเฉพาะเพื่อนำไปพัฒนาการเรียนการสอน การสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยเฉพาะด้านเทคนิควิธีสอนที่หลากหลายมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อการสอนให้เหมาะสมกับกิจกรรมการเรียน

<sup>๔๖</sup>นิพนธ์ กาชาติ, “แนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนชุมชนบ้านวังดิน อำเภอถี จังหวัดลำพูน”, วิทยานิพนธ์ (พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

<sup>๔๗</sup>วันทนีย์ วงศ์ยัง, “รูปแบบการพัฒนาอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่สู่การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ”, วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหบัณฑิต สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๘)

การสอนในแต่ละรายวิชา และการวัดผลประเมินผลด้วยใช้วิธีการประเมินผลที่หลากหลาย ด้านรูปแบบและวิธีการพัฒนาอาจารย์ รูปแบบและวิธีการพัฒนาอาจารย์กระทำได้หลายวิธีสำคัญ คือ การศึกษาต่อ อาจารย์ต้องการพัฒนาโดยการลาศึกษาต่อต่างประเทศโดยทุนของรัฐบาล และของสถาบันมากที่สุด ด้านการฝึกอบรม สัมมนาและการพัฒนาโดยใช้กระบวนการวิจัยการผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อเสนอขอตำแหน่งทางวิชาการ ด้านบุคลิกลักษณะคุณธรรมและจริยธรรม และควรเปิดโอกาสให้อาจารย์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยการจัดกิจกรรมนันทนาการ เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีและก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ การยกย่องและมอบเกียรติให้กับอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการอุทิศเวลาให้กับงานและนักศึกษา

ยุวดี ตั้งคำ<sup>๔๕</sup> ได้ศึกษาการประเมิน โครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต ในองค์ประกอบ ๔ ด้าน คือ ด้านบริบท ด้านปัจจัยนำเข้า ด้านกระบวนการ และด้านผลผลิต พบว่า ความคิดเห็นของอาจารย์ในภาพรวม ที่เข้าร่วมโครงการพัฒนาอาจารย์ เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต มีความคิดเห็นที่ตรงกัน โดยเฉพาะด้านบริบท เป็นอันดับแรก กล่าวคือ เห็นด้วยมากที่สุด ในวัตถุประสงค์ของโครงการมีความสอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาบุคลากรของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต รองลงมาด้านผลผลิตเกี่ยวกับการที่สถาบันควรดำเนินโครงการลักษณะนี้อย่างต่อเนื่อง ถัดมาเป็นด้านปัจจัยนำเข้า คือ การให้โอกาสอาจารย์ที่สมัครเข้าโครงการอย่างเท่าเทียมกัน และได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างดี และด้านกระบวนการเป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งเกี่ยวกับการแสดงออกถึงความตั้งใจดำเนินโครงการนี้ของผู้บริหารระดับสูง โดยเข้าร่วมเป็นประธานหรือที่ปรึกษาเพื่อให้กำลังใจแก่ผู้เข้าโครงการ นอกจากนี้ยังมีการแสดงข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะพบว่าโครงการมีความน่าสนใจและเหมาะสม เป็นประโยชน์ต่ออาจารย์ประจำ และเห็นควรมีการพัฒนาเป็นไปอย่างต่อเนื่องซึ่งโครงการนี้ทำให้อาจารย์ประจำมีความกระตือรือร้นมากขึ้น เนื่องจากผู้เข้าโครงการสามารถที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปสร้างผลงานทางวิชาการได้ ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมในอนาคต

---

<sup>๔๕</sup>ยุวดี ตั้งคำ, “การประเมินโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://dcms.thailis.or.th/> (๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๐)

**ปรีชา เต็งศิริวัฒนา**<sup>๕๐</sup> ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการศึกษาสรุปได้ว่า อาจารย์เห็นว่าศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบ กิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตฯ ควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่าง ชัดเจน และมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเข้ารับการพัฒนา ส่วนด้านการ ฝึกอบรมมีความเห็นตรงกันว่าควรมีการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจ ให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีหลักสูตรประจำที่เกี่ยวข้องกับการสอน เนื้อหาการฝึกอบรม ตอบสนองความต้องการส่งเสริมบุคลากรศึกษาคุณาหน่วยงานภายนอก สำหรับด้านการสัมมนา ทางวิชาการ เห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาด้วยความสมัครใจ มีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ ควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการ สอน ด้านการศึกษาต่อ ควรมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรศึกษาต่อ นโยบาย สนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่ออย่างชัดเจน มีทุนสนับสนุนการศึกษาต่ออย่างเหมาะสมพอเพียง ด้านการวิจัย วิทยาเขตฯ ควรส่งเสริมการฝึกอบรมเพิ่มความรู้และทักษะด้านการวิจัย จัดหา ทุนอุดหนุนจากแหล่งทุนทั้งภายในและภายนอกประเทศ มีนโยบายสนับสนุนที่ชัดเจน นอกจากนี้ ในด้านการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ วิทยาเขต ควรส่งเสริมให้สร้างผลงานทางวิชาการ สนับสนุน การจัดการฝึกอบรมและจัดแสดงผลงานทางวิชาการ

**จรินทร์ เสด็โบล**<sup>๕๑</sup> ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานของ อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร พบว่า ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานวิจัยของ อาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้แก่ คุณลักษณะของอาจารย์ทางการวิจัยแรงจูงใจในการทำงานวิจัย การพัฒนาตนเองของอาจารย์ทางการวิจัย และการสนับสนุนของผู้บริหาร โดยรวมอาจารย์มีทัศนคติ ดี เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อาจารย์มีคุณลักษณะทางการวิจัย และมีแรงจูงใจในการทำวิจัย มาก แต่การพัฒนาตนเองของอาจารย์ทางการวิจัย และการสนับสนุนของผู้บริหารยังไม่มาก เท่าที่ควร สำหรับข้อเสนอแนะในการศึกษา คือ มหาวิทยาลัยควรให้การสนับสนุนและกระตุ้นให้ อาจารย์สนใจทำการวิจัยมากขึ้น โดยอาจจะกำหนดเป็นนโยบาย หรือมาตรการในการส่งเสริมการ ทำวิจัยให้ชัดเจนและจริงจังมากขึ้น เพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยได้ กำหนดเป้าหมายไว้ พร้อมกันนี้ผู้ที่มีหน้าที่เกี่ยวข้อง เช่น คณบดี หัวหน้าภาควิชา ควรสร้าง

<sup>๕๐</sup>ปรีชา เต็งศิริวัฒนา, “การพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๑)

<sup>๕๑</sup>จรินทร์ เสด็โบล, “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัย นเรศวร”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต*, (มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaiedresearch.org> (๒0 กรกฎาคม ๒๕๕๐)

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

**เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์<sup>๕๒</sup>** ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่าบุคลากรทราบนโยบายการพัฒนาบุคลากรจากแผนพัฒนาของหน่วยงานคณะและภาควิชา ซึ่งถูกกำหนดไว้อย่างกว้าง ๆ มีความเกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนพัฒนาบุคลากรในฐานะผู้รับไปปฏิบัติ โดยมีการประชาสัมพันธ์แจ้งผ่านหน่วยงาน คณะและภาควิชา เชิญชวนและจูงใจบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา บุคลากรมีความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการปฐมนิเทศทำความเข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์ บทบาทหน้าที่และภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ นอกจากนี้การฝึกอบรมสัมมนาและศึกษาดูงานยังมีปัญหาในเรื่องของโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกันเพราะภาระการสอนมาก ขาดการสนับสนุนให้การศึกษาที่ชัดเจนควรจัดสรรงบประมาณให้พอเพียง ในเรื่องของทุนการศึกษา สำหรับความต้องการในการทำวิจัยมหาวิทยาลัยควรมีเป้าหมายและสนับสนุนการทำวิจัยอย่างชัดเจน ทั้งด้านแรงจูงใจ งบประมาณตลอดจนค่าตอบแทนการทำวิจัย

---

<sup>๕๒</sup>เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์, “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒)



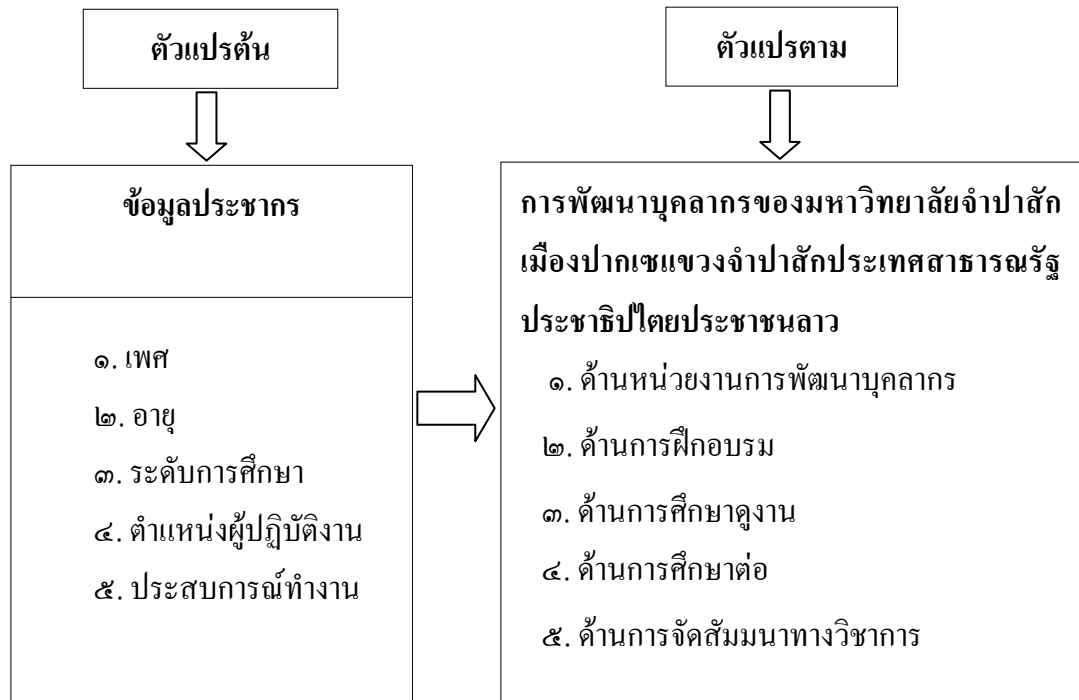
อัจฉา สุวรรณรัตน์<sup>๕๓</sup> ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล พบว่า การศึกษาความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลจำแนกตามวุฒิ การศึกษา สาขาวิชาที่สอน ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์การอบรมสัมมนาเกี่ยวกับการวิจัย พบว่า อาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล มีความต้องการพัฒนาการวิจัยมาก แต่ด้านความต้องการพัฒนาการวิจัย ในด้านความรู้ด้านทักษะการวิจัย และด้านเจตคติแตกต่างกัน กล่าวคือ อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาการวิจัยแตกต่างกัน ในขณะที่อาจารย์สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลที่สอนสาขาวิชาแตกต่างกัน และ ประสบการณ์การทำงานรวมถึงประสบการณ์การอบรม สัมมนาเกี่ยวกับการวิจัยแตกต่างกัน มีความต้องการพัฒนาการวิจัย ไม่แตกต่างกันและยังได้มีข้อเสนอแนะว่าสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลควรให้การส่งเสริมและสนับสนุนการทำวิจัยของอาจารย์ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้น ประกอบด้วย สนับสนุนอาจารย์ที่ทำวิจัย ให้มีการลดภาระ การสอนของอาจารย์ลงและควรสนับสนุนให้มีการจัดประชุมสัมมนาหรือฝึกรอบรมเกี่ยวกับการทำวิจัยอย่างสม่ำเสมอเพื่อเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์สนใจในการทำวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลต่อไป นอกจากนี้การสนับสนุนเงินทุน ในการทำงานวิจัย จะเป็นการกระตุ้นให้อาจารย์สนใจในการทำวิจัยอันจะเป็นประโยชน์ต่อสถาบันต่อไป

จากการศึกษาที่เกี่ยวข้องจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและมีความสำคัญเพราะบุคลากรเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนให้ทุกกระบวนการขององค์การประสบความสำเร็จ ไปสู่จุดหมายได้อย่างงดงาม ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเจ้าป่าสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวไม่ว่าจะเป็นการฝึกรอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อเพื่อเป็นประโยชน์และแนวทางในการพัฒนาบุคลากรของ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาวให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

---

<sup>๕๓</sup>อัจฉา สุวรรณรัตน์, “ความต้องการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของอาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (มหาวิทยาลัย : ศรีนครินทรวิโรฒ. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www.thaiedresearch.org> (๒๐ กรกฎาคม ๒๕๕๐) ๒๕๔๒)

## ๒.๑๐ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภูมิ ๒.๑ กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดเป็นการ วิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ดังนี้

- ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๓ การสร้างเครื่องมือ
- ๓.๔. การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล
- ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

#### ๓.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือผู้บริหาร และอาจารย์ ที่ทำการสอนในมหาวิทยาลัยจำปาสัก จำนวน ๒๔๐ คน

#### ๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเอง จากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ทบทวนมาแล้ว เกี่ยวกับสภาพ ปัญหา และ ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว อาจารย์และนักศึกษา แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร
- ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากร

ตามความคิดเห็นของผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ต่อสภาพการบริหารงาน  
วิชาการทั้ง ๕ ด้านดังนี้

๑. ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร
๒. ด้านการฝึกอบรม
๓. ด้านการศึกษาดูงาน
๔. ด้านการศึกษาต่อ
๕. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

แบบสอบถามเป็นการให้คะแนน โดยวิธีประเมินตามมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับ  
ตามวิธีการของ เบสท์และคาร์น คือ

มากที่สุด	ให้	๕	คะแนน
มาก	ให้	๔	คะแนน
ปานกลาง	ให้	๓	คะแนน
น้อย	ให้	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	๑	คะแนน

การแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์โดยใช้คะแนนเฉลี่ย เพื่อนำผลที่  
ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ของระดับ ดังนี้.

๔.๕๐-๕.๐๐	หมายถึง	ระดับมากที่สุด
๓.๕๐-๔.๔๕	หมายถึง	ระดับมาก
๒.๕๐- ๓.๔๕	หมายถึง	ระดับปานกลาง
๑.๕๐-๒.๔๕	หมายถึง	ระดับน้อย
๑.๐๐-๑.๔๕	หมายถึง	ระดับน้อยที่สุด

### ๓.๓ การสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาตำราบทความ และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรแห่งการเรียนรู้แล้วนำ  
ผลการศึกษามาสร้างเครื่องมือและขอคำปรึกษาจากกรรมการที่ปรึกษา

๒. นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญพร้อมประชากรที่ปรึกษา พิจารณา  
เพื่อตรวจสอบหรือปรับปรุงแก้ไขความถูกต้องสมบูรณ์ของเนื้อหา เพื่อให้แบบสอบถามที่ตรงตาม  
เนื้อหาและเหมาะสมของคำถาม

๓. การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ โดยการให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน ตรวจสอบ  
คุณภาพเครื่องมือ เพื่อหาดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถาม ( Index of Congruence: IOC) และ

นำมาปรับปรุงตามข้อคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำไปทดลองเก็บ (Try- Out) กับบุคคลที่ใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๐ ชุด จากนั้นนำมาหาค่าความเชื่อมั่นของข้อคำถามโดยหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา(Alpha)ของครอนบาร์ค(Cronbach)

๔. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Congruence: IOC) เลือกข้อคำถามที่ได้ค่าคำนวณ ๐.๖๐-๑.๐๐มาเป็นข้อคำถามแบบอิสระเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง รับข้อเสนอแนะและดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

๕. นำแบบคำถามฉบับร่างที่แก้ไขเรียบร้อยแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระ เพื่อพิจารณาและให้ความเห็นชอบ

๖. จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ตามแบบสัมภาษณ์ที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบแล้ว

#### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

๑. ทำหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือไปยังบริหารมหาวิทยาลัยจำปาสักเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

๒. ทำหนังสือเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจาก เลขานุการเอกราชทูตศึกษาประจำราชอาณาจักรไทยเพื่อขอความร่วมมือไปยังมหาวิทยาลัยจำปาสัก

๓. ดำเนินการแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบโดยใช้เวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถามหนึ่งสัปดาห์ในการตอบแบบถาม

๔. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ๑ สัปดาห์ จากกลุ่มตัวอย่าง

#### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป ในการหาค่าต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม และข้อมูลเกี่ยวกับสภาพศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักโดยนำมาวิเคราะห์หาความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ(Percentage)

๒. ศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซแขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D. = Standard Deviation) จากมาตรวัดแบบ (Rating Scale) โดยคำตอบแบ่งเป็น ๕ ระดับ กำหนดให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้	๕	คะแนน
มาก	ให้	๔	คะแนน
ปานกลาง	ให้	๓	คะแนน
น้อย	ให้	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้	๑	คะแนน

๑. ศึกษาการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพ โดยหาค่า t (t-test) และ (One Way ANOVA) F-test

๔. ศึกษาแนวทางการพัฒนามูลนิธิของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### ๓.๖ สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การวิเคราะห์ข้อมูล จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ สถิติที่ใช้ คือ

๑. **สถิติพรรณนา (Descriptive statistics)** ใช้ในการอธิบายลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง และทัศนคติ ของครูและนักเรียนที่มีต่อพระภิกษุผู้สอน ที่ใช้ คือ ความถี่ (Frequency), ร้อยละ (Percentage), ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)

๒. **สถิติอนุมาน (Inferential Statistics)** เพื่อเปรียบเทียบทัศนคติและความคาดหวังของครูและนักเรียนที่มีต่อพระภิกษุผู้สอน จำแนกตามข้อมูลทั่วไปของครูและนักเรียนสถิติที่ใช้ คือ T-test และ F-test<sup>110</sup> ดังนี้

---

<sup>110</sup> ธานีรินทร์ ศิลป์จารุ, การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ, (กรุงเทพมหานคร: บิซซิเนสอาร์แอนด์ดี, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

ค่า T-test (Independent Simple T-test)

$$\text{สูตร} \quad t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{S_p^2 \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

$$\text{โดยที่} \quad S_p^2 = \frac{(n_1 - 1)s_1^2 + (n_2 - 1)s_2^2}{n_1 + n_2 - 2}$$

เมื่อ  $\bar{X}_1, \bar{X}_2$  = ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

$S_p^2$  = ความแปรปรวนรวม

$S_1^2, S_2^2$  = ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

$n_1, n_2$  = จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ ๑ และ ๒

ค่าเฉลี่ย One- Way ANOVA และวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วย Scheffe Analysis

$$\text{สูตร} \quad F = \frac{MS_b}{MS_w}$$

เมื่อ  $F$  = อัตราส่วนความแปรปรวน

$MS_b$  = ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม

$MS_w$  = ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ตามความคิดเห็นของกลุ่มประชากรตัวอย่างได้มาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ร้อยละ และแสดงผลการวิเคราะห์ ดังนี้

ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล จะเสนอผลในรูปแบบตารางประกอบความ ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ตามลำดับดังนี้

**ตอนที่ ๑** การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามโดยหาค่าความถี่ และร้อยละ

**ตอนที่ ๒** วิเคราะห์สภาพการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวโดยหาค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน พิจารณาเป็นรายชื่อ รายด้าน และภาพรวม

**ตอนที่ ๓** วิเคราะห์การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามสถานภาพ โดยหาค่า  $t$  (t-test) และ (One Way ANOVA) F-test

**ตอนที่ ๔** ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว



๔.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่และร้อยละ (Percent) ละเอียดดังแสดงใน ตาราง ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและร้อยละของประชากรตัวอย่างจำแนกตามคุณลักษณะส่วนบุคคล

(N = ๒๔๐)

สถานภาพ	จำนวน (N= ๒๔๐)	ร้อยละ
<b>๑. เพศ</b>		
ชาย	๑๕๓	๖๕.๔
หญิง	๘๗	๓๕.๖
<b>รวม</b>	<b>๒๔๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>๒. อายุ</b>		
๑. ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๔๓	๑๗.๙
๒. ๒๕-๓๓ปี	๑๗๔	๗๒.๕
๓. ๓๔-๔๐ปี	๑๒	๕.๐
๔. ๔๑ปีขึ้นไป	๑๑	๔.๖
<b>รวม</b>	<b>๒๔๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>๓. ระดับการศึกษา</b>		
๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี	๖	๒.๕
๒. ปริญญาตรี	๒๐๘	๘๖.๗
๓. ปริญญาโท	๒๓	๙.๖
๔. ปริญญาเอก	๓	๑.๒
<b>รวม</b>	<b>๒๔๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>

ตารางที่ ๔.๑ ต่อ

สถานภาพ	จำนวน (N= ๒๔๐)	ร้อยละ
<b>๕. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน</b>		
๑. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย	๑๓	๕.๔
๒. รองผู้อำนวยการ	๖๘	๒๘.๓
๓. อาจารย์	๑๕๙	๖๖.๓
<b>รวม</b>	<b>๒๔๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>
<b>๖. ประสบการณ์ทำงาน</b>		
๑. ต่ำกว่า ๑๕ ปี	๖	๒.๕
๒. ๑๖-๓๐ ปี	๒๓๔	๙๗.๕
<b>รวม</b>	<b>๒๔๐</b>	<b>๑๐๐.๐</b>

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ประชากรที่ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เป็นเพศชาย ร้อยละ ๖๕.๔ เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๓๔.๖ มีอายุระหว่าง ๒๖-๓๓ ปี ร้อยละ ๗๒.๕ อายุ ๒๕ ปี ร้อยละ ๑๗.๕ อายุ ๓๐-๔๐ ปี ร้อยละ ๕.๐ และอายุ ๔๑ ปีขึ้นไป ร้อยละ ๔.๖ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๘๖.๗ ระดับปริญญาโท ร้อยละ ๙.๖ อนุปริญญา ร้อยละ ๒.๕ และปริญญาเอก ร้อยละ ๑.๓ เป็นอาจารย์ ร้อยละ ๖๖.๓ เป็นรองผู้อำนวยการ ร้อยละ ๒๘.๓ และ เป็นผู้บริหาร ร้อยละ ๕.๔ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๖-๓๐ ปี ร้อยละ ๙๗.๕ และมีประสบการณ์ระหว่าง ต่ำกว่า ๑๕ ปี ร้อยละ ๒.๕ ตามลำดับ

๔.๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากรค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยพิจารณาเป็นรายด้าน รายข้อและภาพรวม

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ลำดับ	การพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร	๒.๗๘	๐.๕๑	ปานกลาง
๒.	ด้านการฝึกอบรม	๒.๘๔	๐.๕๑	ปานกลาง
๓.	ด้านการศึกษาดูงาน	๒.๖๔	๐.๕๑	ปานกลาง
๔.	ด้านการศึกษาต่อ	๓.๐๕	๐.๘๔	ปานกลาง
๕.	ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ	๒.๗๑	๐.๘๐	ปานกลาง
	รวม	๒.๘๓	๐.๗๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาวภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางมีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X} = ๒.๘๓$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๐๕$ ) รองลงมาด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X} = ๒.๘๔$ ) ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๒.๗๘$ ) ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๗๑$ ) และด้านการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = ๒.๖๔$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและจำแนกเป็นรายชื่อ

ลำดับ	ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นระบบ	๒.๕๔	๑.๐๕	ปานกลาง
๒.	มีเป้าหมายและแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน	๓.๑๘	๑.๑๑	ปานกลาง
๓.	ศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	๓.๐๓	๑.๒๒	ปานกลาง
๔.	มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนศูนย์พัฒนาบุคลากร	๒.๖๓	๑.๒๓	ปานกลาง
๕.	มีการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้ทุกคนได้รับทราบล่วงหน้า	๒.๘๓	๑.๒๑	ปานกลาง
๖.	มีการประเมินผลทุกครั้งหลังการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร	๒.๘๓	๑.๑๘	ปานกลาง
๗.	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร	๒.๔๓	๑.๐๕	ปานกลาง
๘.	มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๒.๓๕	๑.๑๓	ปานกลาง
	รวม	๒.๗๘	๐.๕๑	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓ แสดงว่าบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๒.๗๘$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ มีเป้าหมายและแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๑๘$ ) รองลงมา ศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการ

พัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นระบบ ( $\bar{X} = ๒.๕๔$ ) และข้อมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนศูนย์พัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = ๒.๖๓$ ) อันดับสุดท้ายมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๓๕$ ) รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๓

**ตารางที่ ๔.๔** ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่อด้านการฝึกอบรมโดยรวมโดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ลำดับ	ด้านการฝึกอบรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	มหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ ความเข้าใจในภาระงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๒.๕๐	๑.๑๓	ปานกลาง
๒.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการ ฝึกอบรม	๒.๖๓	๑.๒๒	ปานกลาง
๓.	ท่านได้พิจารณาคัดเลือกคณาจารย์เพื่อรับการ ฝึกอบรม	๒.๖๓	๑.๒๐	ปานกลาง
๔.	ท่านได้พิจารณาความรู้ความสามารถของ วิทยากรเหมาะสมกับหน่วยงาน	๒.๘๘	๑.๐๕	ปานกลาง
๕.	มหาวิทยาลัยได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้า ร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมล่วงหน้า	๒.๘๓	๑.๒๑	ปานกลาง
๖.	ท่านได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการ ฝึกอบรมของบุคลากร	๓.๓๔	๑.๑๕	ปานกลาง
๗.	มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการ ฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ	๒.๘๕	๑.๑๔	ปานกลาง
๘.	มหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับปรุงการกำหนด ตำแหน่งเป็นประจำทุกปี	๒.๕๐	๑.๒๐	ปานกลาง
	รวม	๒.๘๔	๐.๕๑	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๔ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๒.๘๔$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ ท่านได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๓๔$ ) รองลงมามหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X} = ๒.๕๐$ ) ท่านได้พิจารณาความรู้ความสามารถของวิทยากรเหมาะสมกับหน่วยงาน ( $\bar{X} = ๒.๘๘$ ) และสุดท้ายมหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในภาระงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๕๐$ ) รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๔

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาดูงาน โดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ลำดับ	ด้านการศึกษาดูงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ การจัดการศึกษาดูงาน	๒.๕๕	๑.๐๘	ปานกลาง
๒.	มีการส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นประจำทุกปี	๒.๔๗	๑.๒๔	ปานกลาง
๓.	มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีแผนงานหรือโครงการศึกษาดูงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร	๓.๐๓	๑.๑๔	ปานกลาง
๔.	จัดให้มีการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง	๒.๕๐	๑.๒๐	ปานกลาง
๕.	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก	๒.๕๔	๑.๑๒	ปานกลาง
๖.	กำหนดสถานที่ ที่ไปศึกษาดูงาน ตรงความสนใจของบุคลากร	๒.๕๑	๑.๑๘	ปานกลาง
๗.	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ	๒.๔๐	๑.๑๗	ปานกลาง

ลำดับ	ด้านการศึกษาดูงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๘	นำผล การประเมินมาปรับปรุงในการศึกษา งานทุกครั้ง	๒.๗๔	๑.๑๒	ปานกลาง
	รวม	๒.๖๔	๐.๕๑	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๕ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการฝึกอบรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๒.๘๔$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีแผนงานหรือ โครงการศึกษาดูงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) รองลงมาแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = ๒.๕๕$ ) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = ๒.๕๔$ ) ในอันดับสุดท้ายสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = ๒.๔๐$ ) รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๕

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่อโดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ลำดับ	ด้านการศึกษาต่อ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	มหาวิทยาลัยมีนโยบายช่วยเหลือหรือสนับสนุน ให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูง	๓.๒๕	๑.๑๔	ปานกลาง
๒.	มีข้อมูลเอกสารนำทางการศึกษาต่อให้แก่ บุคลากร	๒.๕๐	๑.๐๓	ปานกลาง
๓.	มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษา ต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจน	๓.๕๓	๑.๐๘	มาก
๔.	มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือก บุคลากรอย่างยุติธรรมเป็นการส่งเสริมศึกษาต่อ	๓.๐๓	๑.๐๗	ปานกลาง
๕.	ผู้บริหารจัดหาทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของ บุคลากรอย่างเหมาะสมและพอเพียง	๒.๘๕	๑.๐๕	ปานกลาง

ลำดับ	ด้านการศึกษาต่อ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๖	ผู้บริหารจัดหาทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของ บุคลากรอย่างเหมาะสมและพอเพียง	๒.๕๔	๑.๑๒	ปานกลาง
๗	มีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือก บุคลากรเพื่อการศึกษาต่อ	๒.๕๘	๑.๑๓	ปานกลาง
๘	มีตำแหน่งรองรับบุคลากรที่ส่งเสริมไปศึกษาต่อ ในระดับสูงอย่างเหมาะสม	๒.๕๐	๐.๕๗	ปานกลาง
	รวม	๓.๐๕	๐.๘๔	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๖ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการศึกษาต่อโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๓.๐๕$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง โดยในข้อมีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษาต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจนอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๕๓$ ) รองลงมามหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรมเป็นการส่งเสริมศึกษาต่อ ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) มีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = ๒.๕๘$ ) อันดับสุดท้ายให้อิสระในการคัดเลือกสาขาวิชาที่บุคลากรสนใจ ( $\bar{X} = ๒.๘๕$ ) รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๖



ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของสภาพและปัญหาการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการโดยรวมและจำแนกเป็นรายข้อ

ลำดับ	ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
๑.	มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ รับผิดชอบ การจัดสัมมนาทางวิชาการอย่าง ต่อเนื่อง	๒.๕๕	๑.๐๒	ปานกลาง
๒.	สำรวจความต้องการในการสัมมนาทางวิชาการ	๒.๖๕	๑.๐๑	ปานกลาง
๓.	วิเคราะห์คุณสมบัติบุคลากรก่อนจัดสัมมนาทาง วิชาการ	๒.๘๓	๑.๐๕	ปานกลาง
๔.	กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการจัดสัมมนา วิชาการ	๒.๕๕	๐.๕๔	ปานกลาง
๕.	ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนา ทางวิชาการอย่างทั่วถึง	๒.๖๕	๑.๐๗	ปานกลาง
๖.	มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรเข้า ร่วมสัมมนาทางวิชาการ	๒.๗๕	๑.๐๕	ปานกลาง
๗.	งานจัดสัมมนาทางวิชาการในหัวข้อที่ ตอบสนองความต้องการของบุคลากร	๒.๕๘	๐.๕๕	ปานกลาง
๘.	การประเมินผลบุคลากรหลังจัดสัมมนาทาง วิชาการทุกครั้ง	๒.๖๑	๑.๐๖	ปานกลาง
รวม		๒.๗๑	๐.๘๐	ปานกลาง

ตารางที่ ๔.๗ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = ๒.๗๑$ )

เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาชาติประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง

โดยในข้อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการจัดสัมมนาวิชาการ อยู่อันดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๒.๕๕$ ) รองลงมา วิเคราะห์คุณสมบัติบุคลากรก่อนจัดสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๕๓$ ) สำนวความ ต้องการในการสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๖๕$ ) และในอันดับสุดท้าย มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้ง คณะกรรมการรับผิดชอบการจัดสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๕๕$ ) รายละเอียดดัง ปรากฏในตารางที่ ๔.๗

#### ๔.๓ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปา สัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามสถานภาพ

การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวง จำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถาม โดยใช้การวิเคราะห์ค่า ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์ความ แปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่โดยวิธีการของ เชฟเฟ (Scheffe) รายละเอียดตามตารางที่ ๔.๘-๔.๑๓

ตารางที่ ๔.๘ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามเพศ คือ เพศชาย จำนวน ๑๕๗ คน และเพศหญิงจำนวน ๘๓ คน

ลำดับ	ด้าน	ชาย		หญิง		t	p
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
๑	ด้านหน่วยงานการพัฒนา						
	บุคลากร	๒.๘๒	๐.๘๘	๒.๖๘	๐.๕๘	๑.๐๓	๐.๒๘
๒	ด้านการฝึกอบรม	๒.๕๕	๐.๘๕	๒.๖๒	๐.๕๓	๒.๖๒	๐.๐๐*
๓	ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ	๒.๗๘	๐.๘๕	๒.๔๐	๐.๘๕	๓.๑๐	๐.๐๐*
๔	ด้านการศึกษาต่อ	๓.๐๕	๐.๘๔	๓.๐๒	๐.๘๘	๐.๒๓	๐.๗๘
๕	ด้านการศึกษาดูงาน	๒.๗๗	๐.๘๓	๒.๕๘	๐.๗๕	๑.๗๒	๐.๐๘
	รวม	๒.๕๕	๐.๗๖	๒.๗๓	๐.๘๑	๒.๐๒	๐.๐๔*

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของ มหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามเพศ พบว่า สภาพการบริหารบุคลากรตามประสบการณ์ทำงานของมหาวิทยาลัยจำปาสัก

เมืองปากเซ โดยภาพรวมความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกันด้านการฝึกอบรมและด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๕ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุ

ลำดับ	ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
๑	ด้านหน่วยงานการ พัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๖.๐๐	๓.๐๐	๒.๐๐	๒.๔๓	๐.๐๓
		ภายในกลุ่ม	๑๒๐.๔๒	๑๔๖.๐๐	๐.๘๒		
		รวม	๑๒๖.๔๒	๑๔๙.๐๐			
๒	ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๕.๔๕	๓.๐๐	๓.๑๕	๓.๕๕	๐.๐๑*
		ภายในกลุ่ม	๑๑๖.๕๕	๑๔๖.๐๐	๐.๘๐		
		รวม	๑๒๖.๐๐	๑๔๙.๐๐			
๓	ด้านการศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	๕.๑๖	๓.๐๐	๑.๗๒	๒.๐๘	๐.๑๑
		ภายในกลุ่ม	๑๒๐.๖๔	๑๔๖.๐๐	๐.๘๓		
		รวม	๑๒๕.๘๐	๑๔๙.๐๐			
๔	ด้านการศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๗๕	๓.๐๐	๑.๖๐	๒.๓๑	๐.๐๘
		ภายในกลุ่ม	๑๐๐.๕๐	๑๔๖.๐๐	๐.๖๕		
		รวม	๑๐๕.๖๘	๑๔๙.๐๐			
๕	ด้านการจัดสัมมนา ทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๓๑	๓.๐๐	๑.๔๔	๒.๒๘	๐.๐๘
		ภายในกลุ่ม	๕๒.๐๘	๑๔๖.๐๐	๐.๖๓		
		รวม	๕๖.๓๙	๑๔๙.๐๐			
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	๔.๔๐	๓.๐๐	๑.๔๓	๒.๖๒	๐.๐๕*
		ภายในกลุ่ม	๘๑.๖๒	๑๔๖.๐๐	๐.๕๖		
		รวม	๘๖.๐๒	๑๔๙.๐๐			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๘ ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความแตกต่างกัน ๑ ด้านคือ ด้านการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ผู้วิจัยจึงทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของเซฟเฟ้ (Scheffe) ปรากฏผลดังตารางที่ ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๑๐ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ด้านการฝึกอบรม

อายุ	$\bar{X}$	ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๒๕-๓๓ ปี	๓๔-๔๐ ปี	๔๑ ปีขึ้นไป
		๒.๕๕	๒.๘๐	๒.๕๖	๓.๕๕
ต่ำกว่า ๒๕ ปี	๓.๕๕				
๒๕-๓๓ ปี	๒.๕๕				-๑.๑๓*
๓๔-๔๐ ปี	๒.๕๖				
๔๑ ปีขึ้นไป	๒.๘๐				

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการเปรียบเทียบการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามอายุ เป็นรายคู่ด้านการฝึกอบรม พบว่า ผู้มีอายุระหว่าง ๔๑ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักเมืองปากเซ มากกว่าอายุระดับ ๒๕-๓๓ ปี

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ  
แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามวุฒิ  
การศึกษา

ลำดับ	ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
๑	ด้านหน่วยงานการ พัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๔.๕๕	๓.๐๐	๑.๕๒	๑.๗๗	๐.๑๕
		ภายในกลุ่ม	๒๐๑.๙๖	๒๓๖.๐๐	๐.๙๖		
		รวม	๒๐๖.๕๑	๒๓๙.๐๐			
๒	ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๑๒.๔๕	๓.๐๐	๔.๑๖	๕.๗๗	๐.๐๘
		ภายในกลุ่ม	๑๗๐.๓๐	๒๓๖.๐๐	๐.๗๒		
		รวม	๑๘๒.๗๕	๒๓๙.๐๐			
๓	ด้านการศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	๖.๗๑	๓.๐๐	๒.๒๔	๓.๐๐	๐.๐๖
		ภายในกลุ่ม	๑๗๕.๘๔	๒๓๖.๐๐	๐.๗๕		
		รวม	๑๘๒.๕๕	๒๓๙.๐๐			
๔	ด้านการศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	๗.๐๐	๓.๐๐	๒.๓๓	๓.๔๒	๐.๐๕
		ภายในกลุ่ม	๑๖๑.๓๒	๒๓๖.๐๐	๐.๖๘		
		รวม	๑๖๘.๓๒	๒๓๙.๐๐			
๕	ด้านการจัดสัมมนาทาง วิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	๔.๕๗	๓.๐๐	๑.๕๒	๒.๔๐	๐.๐๗
		ภายในกลุ่ม	๑๕๐.๐๖	๒๓๖.๐๐	๐.๖๔		
		รวม	๑๕๔.๖๓	๒๓๙.๐๐			
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	๕.๖๔	๓.๐๐	๑.๘๘	๓.๕๕	๐.๐๖
		ภายในกลุ่ม	๑๒๓.๕๓	๒๓๖.๐๐	๐.๕๒		
		รวม	๑๒๙.๑๗	๒๓๙.๐๐			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๑ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย  
จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามวุฒิ  
การศึกษา พบว่า โดยภาพรวม ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๒ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักเมืองปากเซ  
แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามตำแหน่ง  
ผู้ปฏิบัติงาน

ลำดับ	ด้าน	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
๑	ด้านหน่วยงานการ พัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๔	๒.๐๐	๐.๐๒	๐.๐๒	๐.๕๘
		ภายในกลุ่ม	๒๐๖.๔๓	๒๓๓.๐๐	๐.๘๓		
		รวม	๒๐๖.๕๑	๒๓๕.๐๐			
๒	ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๖	๒.๐๐	๐.๓๘	๐.๕๐	๐.๖๑
		ภายในกลุ่ม	๑๘๒.๐๒	๒๓๓.๐๐	๐.๓๓		
		รวม	๑๘๒.๓๘	๒๓๕.๐๐			
๓	ด้านการศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๔	๒.๐๐	๐.๑๓	๐.๒๒	๐.๘๐
		ภายในกลุ่ม	๑๘๒.๒๑	๒๓๓.๐๐	๐.๓๓		
		รวม	๑๘๒.๕๕	๒๓๕.๐๐			
๔	ด้านการศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๕	๒.๐๐	๐.๐๓	๐.๐๔	๐.๕๖
		ภายในกลุ่ม	๑๖๘.๒๓	๒๓๓.๐๐	๐.๓๑		
		รวม	๑๖๘.๓๒	๒๓๕.๐๐			
๕	ด้านการจัดสัมมนาทาง วิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๒๓	๒.๐๐	๐.๖๓	๐.๕๘	๐.๓๘
		ภายในกลุ่ม	๑๕๓.๓๖	๒๓๓.๐๐	๐.๖๕		
		รวม	๑๕๔.๖๓	๒๓๕.๐๐			
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	๐.๐๒	๒.๐๐	๐.๐๑	๐.๐๒	๐.๕๘
		ภายในกลุ่ม	๑๒๕.๑๕	๒๓๓.๐๐	๐.๕๔		
		รวม	๑๒๕.๑๗	๒๓๕.๐๐			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๓ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย  
จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม  
ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานพบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปาก  
เซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตาม  
ประสบการณ์ทำงาน

ลำดับ	ด้าน	แหล่งความ แปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig
๑	ด้านหน่วยงานการ พัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๘	๑.๐๐	๐.๓๘	๐.๕๑	๐.๓๔
		ภายในกลุ่ม	๒๐๕.๓๓	๒๓๘.๐๐	๐.๘๖		
		รวม	๒๐๖.๕๑	๒๓๙.๐๐			
๒	ด้านการฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	๐.๔๘	๑.๐๐	๐.๔๘	๐.๖๓	๐.๔๓
		ภายในกลุ่ม	๑๘๒.๓๐	๒๓๘.๐๐	๐.๗๓		
		รวม	๑๘๒.๗๘	๒๓๙.๐๐			
๓	ด้านการศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๖	๑.๐๐	๐.๒๖	๐.๓๓	๐.๕๖
		ภายในกลุ่ม	๑๘๒.๒๙	๒๓๘.๐๐	๐.๗๓		
		รวม	๑๘๒.๕๕	๒๓๙.๐๐			
๔	ด้านการศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	๑.๑๘	๑.๐๐	๑.๑๘	๑.๖๙	๐.๒๐
		ภายในกลุ่ม	๑๖๓.๑๔	๒๓๘.๐๐	๐.๗๐		
		รวม	๑๖๔.๓๒	๒๓๙.๐๐			
๕	ด้านการจัดสัมมนาทาง วิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	๐.๓๔	๑.๐๐	๐.๓๔	๐.๕๒	๐.๔๗
		ภายในกลุ่ม	๑๕๔.๓๐	๒๓๘.๐๐	๐.๖๕		
		รวม	๑๕๔.๖๓	๒๓๙.๐๐			
รวมทุกด้าน		ระหว่างกลุ่ม	๐.๒๗	๑.๐๐	๐.๒๗	๐.๕๐	๐.๔๘
		ภายในกลุ่ม	๑๒๘.๙๐	๒๓๘.๐๐	๐.๕๔		
		รวม	๑๒๙.๑๗	๒๓๙.๐๐			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามประเภทการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่าไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

#### ๔.๔ ผลวิเคราะห์ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว

จากการประมวลความคิดเห็นจากแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน ๒๔๐ ฉบับ มีผู้ตอบแบบสอบถามปลายเปิดจำนวน ๑๘๐ ฉบับ คิดเป็นร้อยละ ๗๕ ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ในข้อปัญหา และข้อเสนอแนะมีสาระสำคัญ ดังนี้

##### ๑. ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร

- ๑) มีความเห็นว่าการมีการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดแผนนโยบายให้ชัดเจน
  - ๒) ควรจะให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเอาใจใส่การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย
  - ๓) ควรส่งเสริมให้บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งของตนเองให้ปรากฏผลอย่างเป็นรูปธรรมและมีความยุติธรรมในตัดสินปัญหาต่างๆ
  - ๔) ควรพัฒนาเป็นบุคลากรให้มีคุณภาพในแต่ละหน่วยงานและสามารถที่จะปฏิบัติงานประสานความร่วมมือทั้งภายในมหาวิทยาลัยและในระดับสากล
  - ๕) ควรจะให้ทางมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการสร้างความสามัคคีภายในมหาวิทยาลัยให้ดีกว่านี้ โดยเฉพาะอยากให้มีการกิจกรรมร่วมกันมากขึ้น
- ๒) ควรเปิดโอกาสและรับฟังให้อาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยได้เสนอความคิด ในการพัฒนาบุคลากร
  - ๓) ควรมีการจัดตั้งผู้รับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากร
  - ๔) ทางมหาลัยต้องทำรายงานผลการปฏิบัติงานแจ้งต่อบุคลากรในมหาวิทยาลัย ทุกๆการปฏิบัติงาน หน้าที่และงานที่ยังไม่แล้วเสร็จพร้อมกับให้การเอาใจใส่ติดตามตรวจผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายงาน
  - ๕) ควรมีการจัดสรรส่งเสริมบุคลากรให้ถูกตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
  - ๑๐) อยากให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนและตำราเรียนของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น



## ๒. ด้านการฝึกอบรม

- ๑) ควรฝึกอบรมอาจารย์วิชาเฉพาะในแต่ละสาขาวิชาให้ตรงสาขาวิชา
- ๒) ต้องเปิดใจในการศึกษาอบรมกันและเปิดใจเจรจากันด้วยเหตุและผล
- ๓) ควรจัดสรรให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับงานวิชาการในแต่ละปี
- ๔) อบรมบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและน่าเชื่อถือในการปฏิบัติงานต่อวิชาชีพและส่วนรวม
- ๕) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น
- ๖) อยากให้มีการใส่ใจในการพัฒนางานด้านต่างๆมากกว่าเก่าเพื่อจะเป็นการฝึกพัฒนาบุคลากรให้มีความเข้มแข็ง
- ๗) ส่งเสริมให้อาจารย์ในมหาวิทยาลัยสร้างผลงานวิชาการใหม่ๆที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและการเพิ่มโอกาสให้อาจารย์ไปศึกษาดูงานจากมหาลัยต่างประเทศหรือจัดกิจกรรมทางวิชาการเพื่อนำความรู้ที่ได้มาพัฒนางาน
- ๘) อยากให้ศึกษาอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้นและมีความกล้าที่จะตัดสินใจในเรื่องต่างๆและนำไปสู่การปฏิบัติงาน
- ๙) ควรฝึกอบรมบุคลากรทุกๆเดือน ในการจัดการเรียนการสอนพร้อมทั้งให้มีการเตรียมพร้อมก่อนเข้าสอนสามารถตอบปัญหาเวลานักศึกษามปัญหาต่างๆที่เกี่ยวกับบทเรียน
- ๑๐) ควรมีการส่งเสริมบุคลากรในแต่ละปีมีการฝึกอบรมทางวิชาการ วิชาเฉพาะทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ
- ๑๑) ให้มีที่ฝึกอบรมวิชาการอย่างต่อเนื่องกับเนื้อหาที่จำเป็นในมหาวิทยาลัย
- ๑๒) ควรมีการวางแผน กำหนดนโยบาย ฝึกอบรมบุคลากรด้านวิชาเฉพาะ
- ๑๓) ทุกปีควรมีการจัดอบรมเพื่อวัดผลประเมินผล อาจารย์ พนักงานของมหาวิทยาลัยเป็นประจำ

## ๓. ด้านการศึกษาดูงาน

- ๑) ควรให้มีการตรวจสอบการทำงานของอาจารย์เจ้าหน้าที่พนักงานของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตาม กฏระเบียบ ข้อบังคับในการไปศึกษาดูงานของมหาวิทยาลัย
- ๒) การส่งเสริมการดูงานนอกสถานที่ให้มีระบบที่หลากหลายเพื่อเปรียบเทียบและเลือกในสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัย
- ๓) การจัดสรร คณาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ที่จะไปดูงานควรให้สอดคล้องกับประเด็นที่ตั้งไว้ใน การไปศึกษาดูงานพร้อมทั้งการประเมินผลหลังจากการศึกษาดูงาน

- ๔) ควรมีการติดตามประเมินผลจากการศึกษาคุณภาพของบุคลากร
- ๕) ควรมีนโยบายขยายบุคลากรให้ได้ไปศึกษาคุณภาพให้กว้างไกลมากยิ่งขึ้น
- ๖) มหาวิทยาลัยควรให้ทางผู้บริหารหรืออาจารย์เอาใจใส่ในการบริหารงานและ  
และการจัดการเรียนสอนให้ดีขึ้น
  - ๗) ผู้บริหารควรเอาใจใส่ตามโครงการ การพัฒนาบุคลากรให้รู้เท่าทันการ  
เปลี่ยนแปลงของสังคม
  - ๘) มหาวิทยาลัยควรให้อาจารย์ได้ไปศึกษาคุณภาพตามมหาวิทยาลัยต่างๆ หรือ  
ต่างประเทศเพื่อนำความรู้ที่ได้มาปรับปรุงหลักสูตรของมหาลัยให้ดีและมีประสิทธิภาพ
  - ๙) การพัฒนาการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์หรือทักษะความรู้ใหม่ โดยมีการปรับปรุง  
เรื่องอุปกรณ์การศึกษาต่อไป
    - ๑๐) ควรให้มีการทำโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างประเทศต่างประเทศ
    - ๑๑) อยากให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดการศึกษาคุณภาพ  
ส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาคุณภาพนอกสถานที่ให้ได้หมดทุกคนและต่อเนื่อง
    - ๑๒) อยากให้เสริมขยายห้องปฏิบัติการพร้อมอุปกรณ์ เพิ่มเทคโนโลยีใหม่พร้อม  
ทั้งให้มีห้องทดลองการวิจัยกับเรื่อง ELECTRONIC

#### ๔. ด้านการศึกษาต่อ

- ๑) อยากให้อาจารย์ที่สอนชั้นสูงทั้งหมดยกระดับความรู้หมดทุกคนเพื่อมาผลิต  
ทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพและผลิตให้แก่สังคม
- ๒) อยากให้มีการค้นคว้าพิจารณาอย่างชัดเจน ความยุติธรรมเหมาะสมที่สุดในการ  
จัดพนักงานไปศึกษาต่อไปได้ ไม่ควรวางแต่เงื่อนไขแต่ไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด
  - ๓) แสวงหาทุนสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศ
  - ๔) ควรส่งอาจารย์วิชาการให้ได้ศึกษายกระดับความรู้โดยไม่กำหนดว่าบุคลากรเป็น  
อาจารย์สมบูรณ์หรือทำงานผ่านมาก็ปี อยากให้ขึ้นกับความพร้อมและความสามารถ
  - ๕) เสนอให้มีการส่งเสริม อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ได้ไปเรียน  
ต่ออย่างต่อเนื่องเท่าที่จะทำได้
  - ๖) เสนอให้จัดหาทุนให้กับบุคลากรไปเรียนต่อมากๆ เพื่อมาพัฒนามหาวิทยาลัย  
จำปาสักให้มีคุณภาพขึ้นเท่าทันกับมาตรฐานสากล
  - ๗) ควรให้มีการส่งเสริมและส่งบุคลากรผู้ที่ยังมีความรู้ความสามารถที่ยังไม่  
เพียงพอได้ไปศึกษาอยู่ทั้งภายในและต่างประเทศเพื่อยกระดับความรู้ให้สูงขึ้น

๘) ให้เอาใจใส่ตามโครงการ การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้รู้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

๙) มหาวิทยาลัยควรให้มีทุนเรียนต่อให้เพียงพอต่อผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่แท้จริงตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลเพื่อให้มีแนวทางในการศึกษาต่อได้

๑๐) ควรส่งเสริมให้บุคลากรให้มากขึ้นในการพัฒนาทางการศึกษาต่อ

๑๑) อยากให้พัฒนาทางการศึกษาต่อของบุคลากรให้ได้ศึกษาที่สูงเลือกหาความรู้หรือสาขาวิชาตามความสามารถที่จะนำมาถ่ายทอดให้นักศึกษาต่อไป

๑๒) ควรให้มีการยกระดับของ พนักงานอาจารย์ในการเรียนต่อทั้งภายในและต่างประเทศให้ทั่วถึงในแต่ละคณะ

๑๓) มหาวิทยาลัยควรพิจารณาความสามารถของผู้ที่จะเรียนต่อในทุนของมหาวิทยาลัยว่าจะมีความสามารถศึกษาต่อหรือไม่ ไม่ว่าจะเป็นทางด้านการเงินทางด้านสุขภาพและทางด้านจิตใจ

๑๔) ต้องส่งเสริมผู้มีที่สนใจด้านการเรียนและการค้นคว้าให้มีโอกาสยกระดับสูงขึ้นและส่งเสริมในการปรับหลักสูตรให้มีลักษณะต่อเนื่องเลือกเรียนได้ตามความชอบความถนัด

#### ๕. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

๑) ควรให้ทางมหาวิทยาลัยมีการจัดสัมมนาวิชาการให้กับอาจารย์ นักศึกษา

๒) มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญและความจำเป็นในการจัดสัมมนาวิชาการ เพื่อส่งเสริมความรู้ทางด้านวิชาการให้พัฒนาขึ้น

๓) ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการต้องถูกต้องตามหลักของการสัมมนาและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ เช่น การเปิดแสดงความคิดเห็นนั้นน้อยเกินไป

๔) แต่ละปีก็ควรให้มีการจัดสัมมนาด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

๕) ควรจัดสัมมนาทางวิชาการให้มีความเข้าใจถึงสภาพเหตุการณ์ตัวจริงที่เกิดขึ้นในสังคมเพื่อจะได้สรุปและร่วมกันหาทางแก้ไขปัญหาดังกล่าว

๖) ควรแสดงแนวทาง นโยบายในการจัดสัมมนาทางวิชาการแบบชัดเจนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรมากที่สุด

๗) ควรมีการพัฒนาทุกๆด้าน โดยเฉพาะอาจารย์ที่สอนอยู่ทุกคณะต้องให้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์

๘) ต้องได้ปรับปรุงให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาในทุกๆครั้ง

๙) ด้านวิชาการก็ควรจัดมีการสัมมนาโดยเน้นหนักเพื่อให้นักศึกษามีประสิทธิภาพ

๑๐) ควรมีการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านวิชาการกับต่างประเทศให้มากขึ้นกว่าเดิม

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง ๕ ด้าน คือ ๑) ด้านการศึกษาต่อ ๒) ด้านการฝึกอบรม ๓) ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร ๔) ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ ๕) ด้านการศึกษาดูงาน เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ผู้วิจัยได้สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ๕.๑ สรุปผลการวิจัย

##### ๕.๑.๒ ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามผลการวิเคราะห์ พบว่าเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๖๕.๔ มีอายุระหว่าง ๒๖-๓๑ ปี ร้อยละ ๗๒.๕ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ ๘๖.๗ เป็นผู้บริหาร ร้อยละ ๖๖.๗ เป็นรองผู้อำนวยการ ร้อยละ ๒๘.๓ เป็นนักศึกษา ร้อยละ ๔.๖ และเป็นอาจารย์ ร้อยละ ๖๖.๗ มีประสบการณ์การทำงาน ๑๔-๑๘ ปี ร้อยละ ๘๗.๕ ตามลำดับ

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว สภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ ( $\bar{X} = ๒.๘๗$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการศึกษาต่อ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๐๕$ ) รองลงมาด้านการฝึกอบรม ( $\bar{X} = ๒.๘๔$ ) ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = ๒.๗๘$ ) ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๗๑$ ) และด้านการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = ๒.๖๔$ ) หากจะพิจารณาในรายละเอียดของแต่ละด้านทั้ง ๕ ด้าน สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### ๑. ด้านการศึกษาต่อ

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่อ อยู่ในระดับมากถึงปานกลาง โดยในข้อ มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษาต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจนอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๕๓$ ) รองลงมา มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรมเป็นการส่งเสริมศึกษาต่อ ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) มีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากร

เพื่อการศึกษาต่อ ( $\bar{X} = ๒.๘๘$ ) อันดับสุดท้าย ให้อิสระในการคัดเลือกสาขาวิชาที่บุคลากรสนใจ ( $\bar{X} = ๒.๘๕$ )

## ๒. ด้านการฝึกอบรม

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ ท่านได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๓๔$ ) รองลงมา มหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี ( $\bar{X} = ๒.๘๐$ ) ท่านได้พิจารณาความรู้ความสามารถของวิทยากรเหมาะสมกับหน่วยงาน ( $\bar{X} = ๒.๘๘$ ) และสุดท้ายมหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในภาระงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๕๐$ )

## ๓. ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ มีเป้าหมายและแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๑๘$ ) รองลงมา ศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นระบบ ( $\bar{X} = ๒.๘๔$ ) และข้อมีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนศูนย์พัฒนาบุคลากร ( $\bar{X} = ๒.๖๓$ ) อันดับสุดท้ายมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๓๕$ )

## ๔. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาต่ออยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการจัดสัมมนาวิชาการ อยู่อันดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๒.๘๘$ ) รองลงมา วิเคราะห์คุณสมบัติบุคลากรก่อนจัดสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๘๓$ ) สำรวจความต้องการในการสัมมนาทางวิชาการ ( $\bar{X} = ๒.๖๘$ ) และในอันดับสุดท้าย มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = ๒.๕๕$ )

## ๕. ด้านการศึกษาดูงาน

บุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ด้านการศึกษาดูงาน อยู่ในระดับปานกลาง โดยในข้อ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีแผนงานหรือโครงการศึกษาดูงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร อยู่ในระดับสูงสุด ( $\bar{X} = ๓.๐๓$ ) รองลงมาแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดการศึกษาดูงาน ( $\bar{X} = ๒.๕๕$ ) ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ( $\bar{X} = ๒.๕๔$ ) ในอันดับสุดท้าย สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ ( $\bar{X} = ๒.๔๐$ )

### ๕.๑.๒ การเปรียบเทียบสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาวจำแนกตามสถานภาพ

๑. เพศแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๒. อายุแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว พบว่า โดยภาพรวม มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ โดยมีผู้ตอบแบบสอบถาม อายุระหว่าง ๔๑ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักเมืองปากเซ มากกว่าอายุระดับ ๒๖-๓๑ ปี ในด้านการฝึกอบรม

๓. ระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามวุฒิ การศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๔. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน พบว่า โดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

๕. ประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสภาพการบริหารบุคลากรของมหาวิทยาลัย จำปาสักเมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว จำแนกตามประสบการณ์ทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

## ๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบข้อมูลและสามารถอภิปรายผลถึงการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยจำปาตัก เมืองปากเซ แขวงจำปาตักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ทั้ง ๕ ด้าน โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลางและเมื่อแยกพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า

๑. **ด้านการศึกษาต่อ** กล่าวคือการเปิดโอกาสให้คณาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่สามารถที่เพิ่มระดับคุณวุฒิหรือระดับการศึกษาของตนเอง ซึ่งมหาวิทยาลัยจำปาตักนั้นภาพรวมอยู่ในระดับมากถึงปานกลาง โดยเน้นที่การกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษาต่อ ทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจนอยู่ใน ประกอบกับมีนโยบายช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อ ในระดับที่สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **ปรีชา เต็งศิริวัฒนา** ได้ศึกษาการบริหารบุคลากรของสถาบัน เทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ พบว่า ผู้บริหารควรมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรให้ศึกษาต่ออย่างชัดเจน ซึ่งมหาวิทยาลัยจำปาตักนั้นยังมีการตั้งคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรมเป็นการส่งเสริมศึกษาต่อ พร้อมกับจัดหาทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรอย่างเหมาะสม พอเพียงและการจัดหาตำแหน่งรองรับบุคลากรที่ส่งเสริมไปศึกษาต่อในระดับสูงอย่างเหมาะสม ซึ่งการเปิดโอกาสการศึกษาต่อนั้น ไม่ใช่เพียงแค่เพิ่มคุณวุฒิเท่านั้น แต่ยังมีผลต่อการปฏิบัติหน้าที่ การถ่ายทอดองค์ความรู้แก่นักศึกษาก็จะมีคุณภาพมากยิ่งขึ้นตามลำดับ

๒. **ด้านการฝึกอบรม** การพัฒนานุเคราะห์ในส่วนของการฝึกอบรม ผลการศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยจำปาตักนั้นภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยในเบื้องต้นนั้นได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากรพร้อมกับการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นประจำ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรในมหาวิทยาลัย การสนับสนุนของผู้บริหารที่จะให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม มีการพิจารณาความรู้ความสามารถของวิทยากรเหมาะสมกับหน่วยงาน อีกทั้งได้มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในภาระงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง

๓. **ด้านหน่วยงานการพัฒนานุเคราะห์** การศึกษาพบว่ามหาวิทยาลัยจำปาตักด้านหน่วยงานการพัฒนานุเคราะห์นั้นอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมหาวิทยาลัยจำปาตักนั้นมีการวางแผนเป้าหมายและแผนดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ที่ชัดเจนและยังให้ความสำคัญกับศูนย์พัฒนานุเคราะห์ควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งทำหน้าที่นี้เทศาให้ข้อมูลและดำเนินกิจการพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ **ฤกษ์ชัย ใจคำปัน** ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาอำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่เขต ๕ พบว่า ด้านการพัฒนานุเคราะห์ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ได้จัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้า

รับการอบรมพัฒนาวิชาชีพและส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน อันจะช่วยให้การพัฒนามีความเป็นระบบเรียบร้อย

๔. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ สำหรับงานด้านการจัดสัมมนาวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมหาวิทยาลัยจำปาสักนั้น ในเบื้องต้นเน้นความชัดเจนในการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการจัดสัมมนาวิชาการ อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของบุคลากรก่อนจัดสัมมนาทางวิชาการที่จะต้องสามารถให้ความรู้แก่บุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมและตรงประเด็นกับหัวข้อสัมมนา ในระดับต่อมามีการสำรวจความต้องการในการสัมมนาทางวิชาการซึ่งจะมีส่วนช่วยให้บุคลากรให้ความสนใจกับงานสัมมนาวิชาการซึ่งสามารถทราบปริมาณความสนใจในการจะพัฒนาตนเอง โดยผ่านการจัดกิจกรรมสัมมนาวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ปรีชา เต็งศิริวัฒนา ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าเห็นว่าควรมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาด้วยความสมัครใจ มีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการและควรจัดสัมมนาในช่วงที่ปลอดจากการเรียนการสอน

๕. ด้านการศึกษาดูงาน มหาวิทยาลัยมีความมุ่งมั่นในการจัดให้มีการวางแผนงานหรือโครงการศึกษาดูงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นในการที่จะพัฒนาศักยภาพของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สมพร ใจคำปັນ ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเองมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดการศึกษาดูงาน เพื่อเข้าไปจัดการดูแลและควบคุมทั้งการบริหารบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรซึ่งช่วยให้การทำงานมีความชัดเจนเห็นเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น พร้อมกับส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก ซึ่งเป็นการร่วมมือกันระหว่างภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา คณาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ตลอดจนถึงงานด้านวิชาการให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจะผลิตบัณฑิตให้แก่สังคมตลอดจนถึงการแข่งขันในระดับสากล



## ๕.๓ ข้อเสนอแนะ

### ๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษา การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ผู้วิจัยได้พบข้อที่จะแนะนำเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาในอนาคตต่อไป ดังต่อไปนี้

#### ๑. ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร

๑) ต้องมีการรับฟังความคิดเห็นจาก อาจารย์ เจ้าหน้าที่ทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาบุคลากรและจัดมีให้หน่วยงานเข้ามารับผิดชอบโดยตรงในการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยพร้อมกับให้ทางมหาวิทยาลัยมีนโยบายในการสร้างความสามัคคีจัดกิจกรรมร่วมกันมากขึ้นภายในมหาวิทยาลัยให้มากยิ่งขึ้น

๒) ต้องพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพในแต่ละหน่วยงานและสามารถที่จะปฏิบัติงานประสานความร่วมมือทั้งภายในมหาวิทยาลัยและในระดับสากลและส่งเสริมให้บุคลากรเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานในหน้าที่หรือตำแหน่งของตนเองให้ปรากฏผลอย่างเป็นรูปธรรมตรงตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและมีความยุติธรรมในตัดสินปัญหาต่างๆ

๓) ควรที่จะมีการพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากรโดยมีการกำหนดแผนนโยบายให้ชัดเจนและต้อง ให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนการสอนและตำราเรียนของอาจารย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

#### ๒. ด้านการฝึกอบรม

๑) ต้องส่งเสริมให้มีการพัฒนาฝึกอบรมบุคลากรให้มากยิ่งขึ้นเอาใจใส่ในการศึกษาอบรมกันและเปิดใจเจรจากันด้วยเหตุและผล

๒) ควรฝึกอบรมอาจารย์วิชาเฉพาะในแต่ละสาขาวิชาให้ตรงกับสาขาวิชาและจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรเกี่ยวกับงานวิชาการมากยิ่งขึ้นทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ

๓) ควรมีการวางแผน กำหนดนโยบายทุกปีและมีการจัดอบรมเพื่อวัดผลประเมินผล อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเป็นประจำ

#### ๓. ด้านการศึกษาดูงาน

๑) การส่งเสริมดูงานนอกสถานที่ต้องให้มีการเปิดกว้างมากยิ่งขึ้นเพื่อเปรียบเทียบและเลือกในสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรและมหาวิทยาลัยต้องมีการติดตามประเมินผลจากการศึกษาดูงานของบุคลากร

๒) การจัดศึกษาดูงานนอกสถานที่ ต้องจัดคณาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ ที่จะไปดูงานควรให้สอดคล้องกับประเด็นที่ตั้งไว้ใน การไปศึกษาดูงานพร้อมทั้งให้เป็นไปตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการไปศึกษาดูงานของมหาวิทยาลัย

๓) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการจัดการศึกษาดูงานส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ให้ได้หมดทุกคนและต่อเนื่องและมีการทำโครงการแลกเปลี่ยนบุคลากรระหว่างประเทศ

#### ๔. ด้านการศึกษาต่อ

๑) แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบอยากให้มีการพิจารณาอย่างชัดเจนมี วิทยุธรรมเหมาะสมที่สุดในการจัดไปศึกษาต่อและควรวางแผนให้ชัดเจนและปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มหาวิทยาลัยกำหนด

๒) มีการส่งเสริม อาจารย์ พนักงาน เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ได้ไปเรียนต่ออย่างต่อเนื่องและเสมอภาคกันมีการจัดทุนสนับสนุนให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อในต่างประเทศ

๓) ควรให้มี อาจารย์ พนักงาน ในการเรียนต่อทั้งภายในและต่างประเทศให้ทั่วถึงในแต่ละคณะและให้เป็นไปตามความรู้ความสามารถที่แท้จริงตามความเหมาะสมได้ตามความชอบความถนัดของแต่ละบุคคล

#### ๕. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

๑) มหาวิทยาลัยต้องจัดเป็นนโยบายสำคัญในการจัดสัมมนาทางวิชาการแบบชัดเจนให้เกิดประโยชน์แก่บุคลากรมากที่สุดแต่ละปีและให้มีการจัดสัมมนาด้านวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรและวิชาการ

๒) ควรส่งเสริมให้อาจารย์ นิสิตนักศึกษาเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการจัดสัมมนาวิชาการ เพื่อส่งเสริมความรู้ทางด้านวิชาการให้พัฒนาขึ้น

๓) การจัดสัมมนาทางวิชาการต้องถูกต้องตามหลักของการสัมมนาและสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ เช่น การเปิดแสดงความคิดเห็นให้มากยิ่งขึ้นพร้อมกับการแลกเปลี่ยนความรู้ทางด้านวิชาการกับต่างประเทศให้มากขึ้น

#### ๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑. ศึกษาบทบาทภาครัฐบาลที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

๒. ศึกษาผลการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรที่มีต่อผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน ของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

๓. ศึกษาตัวแปรอื่นๆ ที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ข. ข้อมูลวิทยุภูมิ

##### (๑) หนังสือ

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, ๒๕๔๑.

กรีช สืบสนธิ์. วัฒนธรรมและพฤติกรรมกรรมการสื่อสารในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๑๐. กรุงเทพมหานคร : แปลอักษรกุลธน, กุลธน หนาพงศธร. การพัฒนาบุคลากร. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคลหน่วยที่ ๑ - ๗. พิมพ์ครั้งที่ ๒๐ โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช : นนทบุรี, ๒๕๕๐.

เกศรา รักษาดี. องค์กรแห่งการตื่นรู้. กรุงเทพมหานคร: เนชั่นมัลติมีเดีย กรุ๊ป จำกัด มหาชน, ๒๕๕๕.

ไกลสอน พมวิหาน. การปฏิรูปการศึกษาของสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว. พิมพ์ครั้งที่ ๒ : บริษัท ที. พี. พีรินทร์ จำกัด, ๒๕๕๒.

จุมพล หนิมพานิช และคณะ. เอกสารการสอนชุดการจัดการทรัพยากรมนุษย์. นนทบุรี : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๕๔,

ชาญชัย อาจินสมาจาร. การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : พี บุ๊คส์, ๒๕๕๘.

ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๔.

ชูชีพ พุทธประเสริฐ. การพัฒนาองค์กร. เทคนิคการบริหารการศึกษา. ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๒.

ฐิระ ประवालพุกษ์. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. (หน่วยศึกษานิเทศก์ : สำนักงานสภา สถาบันราชภัฏ, ๒๕๓๘.

ธัญญา ผลอนันต์. การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล . แนวทางการสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน. พิมพ์ ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๖๔.

ธำรงค์ศักดิ์ คงสาส์น. บริหารคนอย่างไรให้ได้ใจและงาน. กรุงเทพมหานคร : สมาคมส่งเสริม เทคโนโลยี, ๒๕๕๗.

นงนุช วงษ์สุวรรณ. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. Human Resource Management, ๒๕๕๖.

- นงลักษณ์ สีนีผล. การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม. โครงการตำราและเอกสารทางวิชาการ  
วิทยาลัยครูธนบุรี : สหวิทยาลัยรัตน โกสินทร์, ๒๕๓๒.
- นนทวัฒน์ สุขผล. เทคนิคการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอกซ์เปอร์  
เน็ต จำกัด), ๒๕๔๓.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. โน้ตย่อบริหาร. เชียงใหม่ : Orange Group Tactics Design. ๒๕๔๕.
- นิรันดร์ จุลทรัพย์. จิตวิทยา การประชุม อบรม สัมมนา. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร :  
มหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๔๗.
- เนลสัน บ็อบ. วิชารต์แบบพนักงาน. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดส์ยูเคชั่น, ๒๕๔๕.
- บรรยงค์ ไตจินดา. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : รวมสาส์น ๑๕๗๗จำกัด, ๒๕๔๓.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ. รูปแบบการพัฒนาคู่มือมัธยมศึกษาตามแผนพัฒนาการศึกษา  
แห่งชาติ ฉบับที่ ๘ พ.ศ.๒๕๔๐-๒๕๔๔ . รายงานการวิจัย.ทุนอุดหนุนการวิจัยจาก  
งบประมาณแผ่นดิน ประจำปี ๒๕๔๒.
- บุรณี สุวรรณภิรมย์. คู่มือการประชุมสัมมนา เรียบเรียงจาก **The Right way to conduct meeting  
sconference and discussion**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แสงดาว,  
๒๕๓๗).
- ประวีณ ณ นคร และคณะ. เอกสารการสอนชุดวิชา การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๒๒ นนทบุรี  
: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๔๐.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาคม  
ส่งเสริมเทคโนโลยี, ๒๕๔๔.
- พงศธร พิทักษ์กำพล. การบริหารงานบุคคล : การพัฒนาบุคลากรและเทคนิคการฝึกอบรม. คณะครุ  
ศาสตร์ : ราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๐.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียนพิชญโลก. โครงการตำรามหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ : พิชญโลก, ๒๕๔๒.
- พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารงานบุคคล. เอกสารประกอบการสอนคณะวิชาวิทยาการจัดการ :  
วิทยาลัยครูสวนดุสิต, ๒๕๓๔.
- ภิญโญ สาธร. “การพัฒนาคู่มือตามความคาดหวังของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในอำเภอเมือง  
เชียงใหม่”.วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัย  
เชียงใหม่, ๒๕๓๕.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.สรุปการสัมมนาโครงการพัฒนาข้าราชการวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.  
กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๐.

ม่อนถื่น นพคุณ. “การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู”.

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๑.

เมธี ปิรันธนานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา . พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๘.

แมคอาร์เดิล. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร : ปีไปร์บุ๊ก, ๒๕๔๖.

ระวีวรรณ เสวตามร.การประชุมที่มีประสิทธิภาพ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: สายใจกาพิมพ์, ๒๕๔๐.

วรรณาด แสงมณี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์งานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดประสิทธิ์ภัณฑ์แอนด์พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : พริ้นติ้ง, ๒๕๔๗.

วิเชียร เมนะเสวต. การนิเทศการศึกษา. สารประกอบการสอนมหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

วิน เชื้อโพธิ์หัก. การพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม. กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์, ๑๕๓๗).

สมคิด แก้วสนธิ. ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ประมวลบทความทางวิชาการแนวคิดทั่วไปด้านการสอน. กรุงเทพมหานคร: หน่วยพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๘.

สมคิด บางโม. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร: บริษัทจูนพับลิชซิ่ง จำกัด, ๒๕๔๕.

สมาน รังสิโยกฤษฎ์. ความรู้ทั่วไปการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ ๑๗. กรุงเทพมหานคร: สวัสดิการสำนักงาน, ๒๕๔๕.

สร้อยตระกูล อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๒.

สำนักงานข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. รวมกฎหมายกฎระเบียบการบริหารงานบุคคลด้านกฎหมายของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: คู่สุภา, ๒๕๔๘.

สุดา สุวรรณภิรมย์. “เอกสารคำสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล”. มหาวิทยาลัยบูรพา. ๒๕๔๑.

เสน่ห์ ขี้โยโต. การฝึกอบรมเชิงระบบ. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช. ๒๕๔๔.

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ, ๒๕๓๗).

อรจรรย์ วัฒนวงศ์. **การบริหารทรัพยากรบุคคลเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ ๑. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ธรรมการพิมพ์ เอ็กซ์เพอร์, ๒๕๔๕.

อานวย แสงสว่าง. **จิตวิทยาอุตสาหกรรม Industrial Psychology**. กรุงเทพมหานคร : หจก.ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.

อานาจ จันทร์เป็นและอานาจ จันทร์เป็น. **SPIE “WHY WHAT HOW”**. เชียงใหม่: โรงพิมพ์ครองช่าง, ๒๕๔๒.

อุดร ชื่นกลิ่นรูป. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์วิทยาการ, ๒๕๓๗.

## (๒) วิทยานิพนธ์:

กรรณิการ์ นิยมศิลป์. “การพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้”. **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๐.

กฤษดา สมวธา. “การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรของโรงเรียนเอกชนสายสามัญศึกษาในจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

จรินทร์ เสโตบล. “ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับทัศนคติต่อการทำงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยนเรศวร”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์. “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ”. **วิทยานิพนธ์ บัณฑิตวิทยาลัย** : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๒. **พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**.

ธนภัทร จงหม่อง. “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ ในอำเภอปาย จังหวัดแม่ฮ่องสอน”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๕.

ธิรพงษ์ กิตติโสภณ. “ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพะเยา สหวันนะเขต ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตย ประชาชนลาว”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

นิพนธ์ กาศาติ. “แนวปฏิบัติในการพัฒนาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนชุมชนบ้านวังดิน อำเภอลี้ จังหวัดลำพูน”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘.

นิยม สุวรรณพรหม. “การจัดปัจจัยสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรโรงเรียนจอมทองอำเภอจอมทอง จังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

บุญฤทธิ์ พูลสวัสดิ์. “ความต้องการในการพัฒนาของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอเมือง จังหวัดลำพูน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๔.

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา. “การพัฒนาคณากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพ”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๓.

พรพิมล พุกษ์ประมุข. “การศึกษาบทบาทของผู้บริหารและปัญหาในการพัฒนาคณากรของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๐.

พิสมัย กองคำ. “การพัฒนาคณากรตามความคาดหวังของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในอำเภอเมืองเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

ยุวดี ตั้งคำ. “การประเมินโครงการพัฒนาอาจารย์เพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการของสถาบันราชภัฏสวนดุสิต”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๐.

ฤกษ์ชัย ใจคำป็น. “การบริหารบุคคลในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง เขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต ๕”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘.

วันทนีย์ วงศ์ชัย. “รูปแบบการพัฒนาอาจารย์คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏเชียงใหม่สู่การเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพ”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏเชียงใหม่, ๒๕๔๘.

วีระชัย ไชยประคอง. “การดำเนินงานพัฒนาคณากรตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดงจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๖.

สมควร ทิพย์จันทร์. “การพัฒนาคณากรของผู้อำนวยการโรงเรียนขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทาจังหวัดลำพูน”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๘.

สมพร ใจคำป็น. “การบริหารงานบุคคลกรของผู้อำนวยการโรงเรียน อำเภอฮอดจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์ พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.

สมภารณ์ วรบุตร. “การพัฒนาบุคลากรครูของวิทยาลัยครูบ้านเก็น เมืองธุดคม แขวงเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตย ประชาชนลาว”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

สิทธิชัย ลีเวหา. “การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๔.

โสมนัส ทองงาม. “แนวทางการบริหารบุคลากรครู โรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอสันทรายจังหวัด เชียงใหม่”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, ๒๕๔๖.

อัญญา สุวรรณรัตน์. “ความต้องการการพัฒนาการวิจัยด้านความรู้ ทักษะการวิจัย และเจตคติของ อาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล”. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย : ศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๕๐.

#### (๓) ภาษาอังกฤษ:

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

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

Gulick “Notes on the Theory of organization” (In **papers on the Science of Administration**, Gulick and Urick, 1936),p.13.

Locklin, R.H., **Institutional tension: A multiple case study of four campus using the transactional analysis of personality and environment**, (Dissertation Abstracts international, 1976), p.๑๔๗-A.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก แขวงจำปาสัก  
ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว

### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสักประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๓ ส่วนดังนี้

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ ๒ ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก

แบบสอบถามแต่ละตอนจะมีคำชี้แจงเฉพาะของตอนนั้นๆ เพื่อให้แบบสอบถามเป็นไปอย่างถูกต้องสมบูรณ์ ขอความกรุณาท่านได้ตอบให้ครบทุกข้อ ตามความเป็นจริง คำตอบของท่านทุกข้อมีค่าต่องานวิจัยครั้งนี้มาก ข้อมูลที่ได้จะไม่มีการเผยแพร่หรือไม่เป็นผลเสียหายแก่ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหน้าที่การงาน และการศึกษาแต่อย่างใด โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลที่ได้มาทั้งหมดและใช้ประโยชน์ของข้อมูลในภาพรวมเพื่อการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยขอเจริญพรขอบคุณที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

พระสุริยะศักดิ์ จิตตมโม

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

## ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง  หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริง  
ของท่าน

## ๑. เพศ

 ๑. ชาย ๒. หญิง

## ๒. อายุ

 ๑. ต่ำกว่า ๒๕ ปี ๒. ๒๖-๓๓ ปี ๓. ๓๔-๔๐ ปี ๔. ๔๑ ปีขึ้นไป

## ๓. ระดับการศึกษา

 ๑. ต่ำกว่าปริญญาตรี ๒. ปริญญาตรี ๓. ปริญญาโท ๔. ปริญญาเอก

## ๔. ตำแหน่งผู้ปฏิบัติงาน

 ๑. ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ๒. รองผู้อำนวยการ ๓. ครู-อาจารย์

## ๕. ประสบการณ์ทำงาน

 ๑. ต่ำกว่า ๑๕ ปี ๒. ๑๖-๓๐ ปี

ตอนที่ ๒ สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเจ้าฟ้าสิริราชภัฏเชียงใหม่  
พิจารณาแบบสอบถามแล้วประเมินรายการต่าง ๆ โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตารางที่ตรงกับ  
สภาพความเป็นจริงตามความคิดเห็นของท่าน โดยมีความหมายดังนี้

- ๕ ท่านมี ระดับความคิดเห็น มากที่สุด  
๔ ท่านมี ระดับความคิดเห็น มาก  
๓ ท่านมี ระดับความคิดเห็น ปานกลาง  
๒ ท่านมี ระดับความคิดเห็น น้อย  
๑ ท่านมี ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
๑	๑.ด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากร มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเป็นระบบ					
๒	มีเป้าหมายและแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน					
๓	ศูนย์พัฒนาบุคลากรควรรับผิดชอบกิจกรรมทุกอย่างเกี่ยวกับการ พัฒนาบุคลากร					
๔	มีการจัดสรรงบประมาณอย่างเพียงพอในการสนับสนุนศูนย์ พัฒนาบุคลากร					
๕	มีการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้ทุกคนได้ รับทราบล่วงหน้า					
๖	มีการประเมินผลทุกครั้งหลังการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร					
๗	ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา บุคลากร					
๘	มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง					

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
	<b>๒. ด้านการฝึกอบรม</b>					
๑	มหาวิทยาลัยได้มีการจัดฝึกอบรมทักษะความรู้ความเข้าใจในภาระงานแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๒	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรม					
๓	ท่านได้พิจารณาคัดเลือกคณาจารย์เพื่อรับการฝึกอบรม					
๔	ท่านมีการพิจารณาความรู้ ความสามารถของวิทยากรเหมาะสมกับหน่วยงาน					
๕	มหาวิทยาลัยได้ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรมล่วงหน้า					
๖	ท่านได้ให้ความสำคัญในการเข้ารับการฝึกอบรมของบุคลากร					
๗	มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ					
๘	มหาวิทยาลัยของท่านมีการปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งเป็นประจำทุกปี					
	<b>๓. ด้านการศึกษาดูงาน</b>					
๑	แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ การจัดการศึกษาดูงาน					
๒	มีการส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นประจำทุกปี					
๓	มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีแผนงานหรือโครงการศึกษาดูงานภายนอกเพื่อพัฒนาบุคลากร					
๔	จัดให้มีการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง					
๕	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก					
๖	กำหนดสถานที่ ที่ไปศึกษาดูงาน ตรงความสนใจของบุคลากร					
๗	สนับสนุนค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงานแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ					
๘	แต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ การจัดการศึกษาดูงาน					

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ระดับปฏิบัติ				
		๕	๔	๓	๒	๑
	<b>๔. ด้านการศึกษาต่อ</b>					
๑	มหาวิทยาลัยมีนโยบายช่วยเหลือหรือสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูง					
๒	มีข้อมูลเอกสารนำทางการศึกษาต่อให้แก่บุคลากร					
๓	มีการกำหนดคุณสมบัติของบุคลากรที่จะศึกษาต่อทั้งภายในและภายนอกประเทศอย่างชัดเจน					
๔	มหาวิทยาลัยมีคณะกรรมการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรอย่างยุติธรรมเป็นการส่งเสริมศึกษาต่อ					
๕	ผู้บริหารจัดหาทุนสนับสนุนการศึกษาต่อของบุคลากรอย่างเหมาะสมและพอเพียง					
๖	ให้อิสระในการคัดเลือกสาขาวิชาที่บุคลากรสนใจ					
๗	มีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกบุคลากรเพื่อการศึกษาต่อ					
๘	มีตำแหน่งรองรับบุคลากรที่ส่งเสริมไปศึกษาต่อในระดับสูงอย่างเหมาะสม					
	<b>๕. ด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ</b>					
๑	มหาวิทยาลัยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบ การจัดสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง					
๒	สำรวจความต้องการในการสัมมนาทางวิชาการ					
๓	วิเคราะห์คุณสมบัติบุคลากรก่อนจัดสัมมนาทางวิชาการ					
๔	กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในการจัดสัมมนาวิชาการ					
๕	ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าร่วมการสัมมนาทางวิชาการอย่างทั่วถึง					
๖	มหาวิทยาลัยมีนโยบายสนับสนุนบุคลากรเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ					
๗	กานจัดสัมมนาทางวิชาการในหัวข้อที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
๘	การประเมินผลบุคลากรหลังจัดสัมมนาทางวิชาการทุกครั้ง					

ตอนที่ ๓ ข้อเสนอแนะปัญหาและแนวทางการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจ่าป่าสัก สาธารณรัฐ  
ประชาธิปไตยประชาชนลาว ในแต่ละด้านต่อไปนี้

๑. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านหน่วยงานการพัฒนาบุคลากรของมหาลัย

.....

.....

.....

๒. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการฝึกอบรมบุคลากร

.....

.....

.....

๓. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการศึกษาคูงานของบุคลากร

.....

.....

.....

๔. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการศึกษาต่อ

.....

.....

.....

๕. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านการจัดสัมมนาทางวิชาการ

.....

.....

.....



ภาคผนวก ข

หนังสือขอเชิญผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย



## บันทึกออก

ส่วนงาน คณะครุศาสตร์ มจร. วัชรวิบูลย์ กรุงเทพมหานคร โทร./โทรสาร. ๐-๒๕๓๓-๖๕๕๘

ที่ ศร ๖๑๐๓.๓/๑๗๕ วันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.สิน งามประโคน

ด้วย พระสุริยศักดิ์ จิตตมโม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE DISTRICT LAO PEOPLE’S DEMOCRATIC REPUBLIC. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสมบุญ สุธมโม       | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.บุญเลิศ จิรภัทร์      | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญบุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา



## บันทึกออก

ส่วนงาน คณะครุศาสตร์ มจร. วัชรวิบูลย์ กรุงเทพมหานคร โทร./โทรสาร. ๐-๒๕๓๓-๖๕๕๘

ที่ ศร ๖๑๐๓.๓/๑๗๕ วันที่ ๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผศ.ดร.อินตา ศิริวรรณ

ด้วย พระสุริยศักดิ์ จิตตมโม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE DISTRICT LAO PEOPLE’S DEMOCRATIC REPUBLIC. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสมบุญ สุทธิมโม     | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.บุญเลิศ จิรภัทร์      | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์  
ผู้อำนวยการ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๐๒๓



## คณะกรรมการ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร./ Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๕๘,๐๘-๑๘๓๘-

๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.จางงัก อติวัฒน์สิทธิ์

ด้วย พระสุริยะศักดิ์ จิตตมโม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE DISTRICT LAO PEOPLE’S DEMOCRATIC REPUBLIC. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสมบุญ สุธมโม       | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.บุญเลิศ จีรภัทร์      | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๐๒๓



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร./ Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๕๘,๐๘-๑๘๓๘-

๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ พิเศษ ดร.วิษชุดา หุ่นวิไล

ด้วย พระสุริยาศักดิ์ จิตตธมฺโม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE DISTRICT LAO PEOPLE’S DEMOCRATIC REPUBLIC. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสมบุญ สุธมฺโม      | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.บุญเลิศ จีรภัทร์      | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญปุ)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ที่ ศธ ๖๑๐๓.๓/๐๒๓



## คณะครุศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วัดศรีสุदारาม บางขุนนนท์ กรุงเทพฯ ๑๐๗๐๐

โทร./ Fax. ๐-๒-๔๓๓-๖๕๘๘,๐๘-๑๘๓๘-

๒๒ กันยายน ๒๕๕๓

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เริงชัย หมั่นชนะ

ด้วย พระสุริยะศักดิ์ จิตตมโม นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยจำปาสัก เมืองปากเซ แขวงจำปาสักประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว : PERSONNEL DEVELOPMENT OF CHAMPASAK UNIVERSITY PAKSE DISTRICT LAO PEOPLE’S DEMOCRATIC REPUBLIC. ตามหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ ดังนี้

- |                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| ๑. ผศ.ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย | ประธานกรรมการ |
| ๒. พระมหาสมบุญ สุธมโม       | กรรมการ       |
| ๓. ผศ.บุญเลิศ จีรภัทร์      | กรรมการ       |

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ ที่มีความรู้ความสามารถที่จะให้คำแนะนำ อันเป็นประโยชน์ต่อการสร้างเครื่องมือวิจัยของนิสิตได้เป็นอย่างดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัยดังกล่าวและขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ บุญอุป)

หัวหน้าภาควิชาบริหารการศึกษาและกิจการคณะสงฆ์

ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	: พระสุริยะศักดิ์ จิตฺตธมฺโม (จันทร์คำมณี)
เกิด	: ๑๒ ธันวาคม พ.ศ.๒๕๒๕
สถานที่เกิด	: บ้าน หางชะเหมา อำเภอเมืองโขง จังหวัดจำปาสัก ประเทศสาธารณรัฐ ประชาธิปไตยประชาชนลาว
การศึกษา	: พ.ศ.๒๕๓๘ จบประถมศึกษา โรงเรียนบ้านหางชะเหมาโพนจำปา อำเภอเมืองโขง จังหวัดจำปาสัก : พ.ศ. ๒๕๔๔ จบมัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนวัดข้าวหลวง อำเภอจันทร์บุรี นครหลวงเวียงจันทร์ : พ.ศ. ๒๕๔๗ จบมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียน วัดโสภณป่าหลวง อำเภอศรีสะเกษ นครหลวงเวียงจันทร์ : พ.ศ. ๒๕๕๒-๒๕๕๔ จบนักธรรมชั้นตรี นักธรรมชั้นโท สำนักเรียน วัดบางรักใหญ่ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี : พ.ศ. ๒๕๕๒ จบปริญญาตรีพุทธศาสตรบัณฑิต (สาขาวิชา ภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรุ่น ๕๕
อุปสมบท	: ๒๔ มกราคม ๒๕๕๕
บรรพชา	: ๑๒ สิงหาคม ๒๕๕๒
เข้าศึกษา	: ๖ มิถุนายน ๒๕๕๒
สำเร็จการศึกษา	: ๒๖ มีนาคม ๒๕๕๔
คติธรรมประจำใจ	: ขันติ คือ ความอดทน จะทำให้ผ่านพ้นอุปสรรคไปได้
ที่อยู่ปัจจุบัน	: วัดบางรักใหญ่ ตำบลบางรักใหญ่ อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี
E-mail	: โทร ๐๘๔ ๖๐๒ ๑๓๒๐ : E-mail: Sak_12_@hotmail.com