

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ มุ่งศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง
  - 1.1 ทฤษฎีความต้องการพัฒนาตนเอง
  - 1.2 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์
  - 1.3 ทฤษฎีสององค์ประกอบ
  - 1.4 ทฤษฎีความต้องการ (ทฤษฎี X และทฤษฎี Y)
  - 1.5 ทฤษฎีการจูงใจ
  - 1.6 ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง
  - 2.1 ความหมายของการพัฒนาตน
  - 2.2 แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน
  - 2.3 ความสำคัญของการพัฒนาตน
  - 2.4 ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง
  - 2.5 ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
  - 2.6 หลักการพัฒนาตน
  - 2.7 วิธีการพัฒนาตนเอง
  - 2.8 เทคนิควิธีการพัฒนาตน
  - 2.9 ขั้นตอนการพัฒนาตน
  - 2.10 ผลของการพัฒนาตน
3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 3.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
  - 3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 3.4 หลักการพัฒนาบุคลากร

- 3.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 3.6 แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- 4. แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร
  - 4.1 หลักการและเหตุผล
  - 4.2 วัตถุประสงค์
  - 4.3 เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 4.4 วิสัยทัศน์
  - 4.5 พันธกิจ
  - 4.6 กรอบกลยุทธ์ และมาตรการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร
  - 4.7 แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของมหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555)
- 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

## แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการพัฒนาตนเอง

### 1. ทฤษฎีความต้องการพัฒนาตนเอง

มนุษย์ทุกคนมีความต้องการในการพัฒนาตนเอง ต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ หรือสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เพื่อความมั่นคงของรายได้ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง Boydell ซึ่งเป็นนักจิตวิทยา ได้กำหนดขอบเขตเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎีความต้องการพัฒนาตนเอง แบ่งเป็น 4 ด้าน สรุปได้ ดังนี้

1.1 ด้านสุขภาพ สิ่งสำคัญในการพัฒนาตนเอง บุคคลจะต้องมีสุขภาพจิตที่ดีและร่างกายจะต้องแข็งแรง แยกเป็น 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด ไม่ดีอีรันตันทุรัง แต่จะยึดมั่นในความคิดเห็นและความเชื่อที่มั่นคงและต่อเนื่อง ในเวลาเดียวกันก็สามารถมีชีวิตอยู่กับความคลุมเครือขัดแย้งได้ (2) ระดับความรู้สึก รับรู้และยอมรับความรู้สึก มีความสมดุลทั้งภายในและภายนอกอย่างมั่นคง (3) ระดับความมุ่งมั่นคุณค่าของโภชนาการในเรื่องอาหารการกิน สุขภาพที่แข็งแรงมีรูปแบบชีวิตที่ดี

1.2 ด้านทักษะ จะต้องมีการพัฒนาทักษะด้านสมองและการสร้างสรรค์ความคิดในหลายรูปแบบ รวมทั้งความทรงจำ ความมีเหตุผล ความคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาทักษะประกอบด้วย 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด ทักษะทางใจและการคิดคำนึงที่ดี เช่น ความรู้ในเรื่องงาน ความทรงจำที่มีเหตุผล การสร้างสรรค์ มีความริเริ่ม (2) ระดับความรู้สึก ทักษะด้านสังคม ด้านศิลปะและการแสดงออก ต้องนำความรู้สึกของตนเข้าร่วมกับแต่ละสถานการณ์ และสามารถ

1.3 ด้านการกระทำให้สำเร็จ การกระทำหรือการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยกล้ากระทำด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง หรือไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเองมี 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด มีความสามารถที่จะเลือกและเสียสละได้ (2) ระดับความรู้สึก มีความสามารถในการจัดการเปลี่ยนสถานภาพจากความไม่สมหวัง ไม่เป็นสุขให้เป็นความเข้มแข็ง (3) ระดับความมุ่งมั่น สามารถลงมือริเริ่มการกระทำได้ไม่รอคอยให้เกิดขึ้นเอง

1.4 ด้านเอกภาพของตนเอง เป็นการยอมรับข้อดีและข้อเสียของตนเอง ด้วยความพึงพอใจในความสามารถ และยอมรับในข้อบกพร่องของตนเองและพยายามแก้ไขให้ดีที่สุด มี 3 ระดับ คือ (1) ระดับความคิด มีความรู้ยอมรับ รู้จักและเข้าใจตนเอง (2) ระดับความรู้สึก ยอมรับตัวเองแม้แต่ความอ่อนแอ และยินดีในความเข้มแข็งของตนเอง (3) ระดับความมุ่งมั่น มีแรงผลักดันตนเอง มีเป้าหมายภายใน มีจุดประสงค์ในชีวิต

จากทฤษฎีการพัฒนาตนเองสรุปได้ว่า องค์ประกอบของการพัฒนาตนเองอยู่ที่การเตรียมความพร้อมของร่างกายและจิตใจ ที่พร้อมจะเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทั้งในตนเองและสิ่งแวดล้อมรอบตัว รวมทั้งสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

## 2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of needs theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป

2.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

2.2 ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน

2.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ การต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

2.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) หรือ ความภาคภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการการได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

2.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower order needs) ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ
2. ความต้องการในระดับสูง (Higher order needs) ประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องและความต้องการความสำเร็จในชีวิต

### 3. ทฤษฎีสององค์ประกอบของ เฟรดเดอริก เฮอริทซ์เบอร์ก (Frederick Herzberg's Two Factors Theory)

ทฤษฎีนี้ได้ศึกษาถึงสาเหตุของการจูงใจให้บุคคลได้ทำงาน โดย Herzberg พบว่ามีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานอยู่ 2 ปัจจัย ที่เป็นองค์ประกอบที่เกิดจากลักษณะของภายในและภายนอกของงานเองดังนี้

3.1 ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ป้องกันมิให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำ เช่น นโยบายของหน่วยงานหรือองค์การ การบริหาร การปกครองบังคับบัญชา สภาพของการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนหรือค่าจ้าง ตำแหน่งหน้าที่การงาน และความมั่นคง เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้จะมีได้เป็นแรงจูงใจที่จะทำให้เกิดผลผลิตเพิ่มขึ้น แต่ก็ส่งเสริมให้คนที่ทำงานได้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยเท่านั้น และเป็นการจูงใจภายนอกของงาน

3.2 ปัจจัยกระตุ้น (Motivation Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยที่จะกระตุ้นให้คนที่ทำงานแล้วมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำอยู่ กล่าวคือมีความรู้สึกในด้านที่ดี และเป็นการจูงใจภายในของงาน จึงทำให้เกิดความพอใจในงานขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ส่วนใหญ่แล้วก็จะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่เป็น

3.2.1 การลดเวลาที่ใช้ในการทำงานน้อยลง วิธีที่ได้ผลก็คือ การจัดให้มี ชั่วโมงสำหรับนั้นหนาการขึ้นในวันใดวันหนึ่ง โดยเป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้หยุดพักจากการ ทำงานมาร่วมกันสังสรรค์พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกันสังสรรค์ พักผ่อน ซึ่งก็จะทำให้ทุกคนได้รู้สึกว่าเป็นเพื่อนร่วมงานกัน มีความสนิทสนมกัน จะเกิด ความรู้สึกผูกพันต่อกัน จะทำให้คนที่ทำงานไม่อยากจะหยุดงานและลาออกจากงานหรือมีน้อยลง แต่ ต้องการให้มีชั่วโมงการทำงานมากขึ้น ก็เพราะมีความรู้สึกผูกพันกันนั่นเอง

3.2.2 การหมุนเวียนค่าจ้างหรือค่าตอบแทน เป็นวิธีการที่จะกระตุ้นให้ คนทำงานมากขึ้น เพราะเมื่อระบบการหมุนเวียนเพิ่มค่าจ้างขึ้น คนงานทุกคนก็คงจะมีความหวัง บ้าง ในครั้งต่อไปที่จะได้มีโอกาสได้รับการเพิ่มเงินค่าจ้างขึ้นมาเป็นของตนเองและระบบการ หมุนเวียนจะทำให้คนได้รับประโยชน์ตอบแทนที่เป็นธรรม ซึ่งจะเป็นการช่วยส่งเสริมให้คนใน หน่วยงานเกิดความสามัคคีกันขึ้นด้วย

3.2.3 การให้ผลประโยชน์พิเศษที่นอกเหนือจากค่าจ้าง ซึ่งจะช่วยให้ลูกจ้างเกิดความรู้สึกที่มั่นคงและปลอดภัย ตั้งใจทำงานตามความรู้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มที่ และคนจะไปทำงานพิเศษที่อื่นน้อยลง ถ้าทุกคนเห็นว่าหน่วยงานที่ทำอยู่นั้นได้รับเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการอื่น ๆ มากพอแล้ว ก็จะไม่แสวงหางานทำที่อื่นอีกต่อไป

3.2.4 การฝึกอบรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้ลูกจ้างทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกคนจะนึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเป็นที่ตั้ง รวมทั้งความร่วมมือที่จะต้องให้กับคนอื่น เข้าใจลักษณะธรรมชาติของคนอื่นด้วย เพื่อช่วยให้สัมพันธภาพระหว่างพนักงานด้วยกันดำเนินไปด้วยดี สำหรับวิธีการที่จะช่วยให้เข้าใจและการยอมรับตัวเองได้ก็คือ การฝึกการร่วมรับรู้ทางอารมณ์และความรู้สึกกับคนในกลุ่ม

3.2.5 การติดต่อสื่อสารกัน ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของการดำเนินชีวิตในทุกรูปแบบ เพื่อจะทำให้เกิดความเข้าใจตัวเองและผู้อื่นให้ถูกต้อง วิธีการติดต่อสื่อสารกันนั้นควรจะมีการนำมาใช้ให้เหมาะสมกับโอกาสที่จะเอื้ออำนวย และที่สำคัญก็คือจะต้องทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันได้ทั้งสองฝ่าย ทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายบริหาร ต่างก็ส่งและรับการสื่อสารซึ่งกันและกันได้ ที่เรียกว่า “การติดต่อสื่อสาร 2 ทาง (Two-way Communication)” นั่นเอง

3.2.6 การเปิดบริการให้คำแนะนำปรึกษาแก่ลูกจ้าง (Employee counseling) ซึ่งวิธีการนี้ จะช่วยลดความคับข้องใจของลูกจ้างลงได้ รวมทั้งเป็นการช่วยกระตุ้นความรู้สึกในทางที่ดีขึ้นได้ เพื่อเป็นการผ่อนคลายปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการทำงานในองค์กร

#### 4. ทฤษฎีความต้องการของ Douglas McGregor (ทฤษฎี X และทฤษฎี Y)

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมนิยมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคน จะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายทฤษฎี X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ทฤษฎี Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงานมีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพในตนเอง

ความต้องการพัฒนาตนเองโดยมีแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง 3 ประเภท คือ

(1) แรงจูงใจเพื่อการอยู่รอด (the survival motives) เป็นความต้องการจำเป็นทางกาย (physiology needs) เช่น ความต้องการอาหาร ความต้องการน้ำ ความต้องการอุณหภูมิพอเหมาะ ความต้องการในการขับถ่ายของเสีย ความต้องการพักผ่อน และความต้องการทำกิจกรรม

(2) แรงจูงใจทางสังคม (the social motives) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการทางสังคม (social needs) ของมนุษย์ในการเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ได้แก่ ความต้องการความรัก ความต้องการตำแหน่งในสังคม ความต้องการเหล่านี้กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้คนเรากระทำพฤติกรรมทางสังคม (3) แรงจูงใจในทางอวดตน (ego-interactive motives) เป็นแรงจูงใจอันเกิดจากความต้องการความสำเร็จ (needs for successfulness) ความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ ความต้องการในการสร้างและประดิษฐ์ เพื่อให้เกิดความรู้สึกนับถือตนเอง ซึ่งจะเป็นทางให้บุคคลสามารถหลีกเลี่ยงจากการมีปมด้อย และความรู้สึกว่าตนไม่มีค่า หรือจะกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าตนจะได้มีความต้องการปรัชญาชีวิตที่น่าพอใจนั้น ก็เพื่อบุคคลจะได้เป็นที่น่ายินยอมยกย่องของคนอื่นในสังคมด้วย

### 5. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

5.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs: E) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัย และความมั่นคง ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

5.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs: R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กร มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้าง

5.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs: G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคล ซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุดประกอบด้วย ความต้องการการยกย่องบวก ด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

## 6. ทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแมคคลีแลนด์ McClelland

ทฤษฎีนี้เน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จมิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงานหมายถึงความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์การใดที่มีพนักงานที่แรงจูงใจ ใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล (Thematic Apperception Test (TAT)) เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น จากการศึกษาวิจัยของแมคคลีแลนด์ได้สรุปคุณลักษณะของคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมีความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบTAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคลได้ ดังนี้

6.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement: nAch) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

6.2 ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation: nAff) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น



6.3 ความต้องการอำนาจ (Need for power: nPower) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อ มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมักต้องการจะทำงานในลักษณะ 3 ประการ ดังนี้

1. งานที่เปิดโอกาสให้เขารับผิดชอบเฉพาะส่วนของเขา และเขามีอิสระที่จะตัดสินใจและแก้ปัญหาด้วยตนเอง
2. ต้องการงานที่มีระดับยากง่ายพอดี ไม่ง่ายหรือยากจนเกินไปกว่าความสามารถของเขา
3. ต้องการงานที่มีความแน่นอนและต่อเนื่องซึ่งสร้างผลงานได้และทำให้เขามีความก้าวหน้า ในงานเพื่อจะพิสูจน์ตนเองถึงความสามารถของเขาได้

นอกจากงานในลักษณะดังกล่าวแล้วแมคคลีแลนด์ได้พบว่าปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยหนึ่งที่มีผลต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสมกับงานที่เขาทำด้วย

### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง

#### 1. ความหมายของการพัฒนาตนเอง

ตรงกับภาษาอังกฤษว่า self-development แต่ยังมีคำที่มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า การพัฒนาตนเอง และมักใช้แทนกันบ่อย ๆ ได้แก่ การปรับปรุงตน (self-improvement) การบริหารตน (self-management) และการปรับตน (self-modification) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวเองให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการและเป้าหมายของตนเอง หรือเพื่อให้สอดคล้องกับสิ่งที่สังคมคาดหวัง

ความหมายที่ 1 การพัฒนาตนเองคือการที่บุคคลพยายามที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นกว่าเดิม เหมาะสมกว่าเดิม ทำให้สามารถดำเนินกิจกรรม แสดงพฤติกรรมเพื่อสนองความต้องการ แรงจูงใจ หรือเป้าหมายที่ตนตั้งไว้

ความหมายที่ 2 การพัฒนาตนเองคือการพัฒนาศักยภาพของตนด้วยตนเองให้ดีขึ้นทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ และสังคม เพื่อให้ตนเป็นสมาชิกที่มีประสิทธิภาพของสังคม เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ตลอดจนเพื่อการดำรงชีวิตอย่างสันติสุขของตน

## 2. แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตน

บุคคลที่จะพัฒนาตนเองได้ จะต้องเป็นผู้มุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงตัวเอง โดยมีความเชื่อหรือแนวคิดพื้นฐานในการพัฒนาตนที่ถูกต้อง ซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาตนเองประสบความสำเร็จ แนวคิดที่สำคัญ มีดังนี้

2.1 มนุษย์ทุกคนมีศักยภาพที่มีคุณค่าอยู่ในตัวเอง ทำให้สามารถฝึกหัดและพัฒนาตนได้ในเกือบทุกเรื่อง

2.2 ไม่มีบุคคลใดที่มีความสมบูรณ์พร้อมทุกด้าน จนไม่จำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใด ๆ อีก

2.3 แม้บุคคลจะเป็นผู้ที่รู้จักตนเองได้ดีที่สุด แต่ก็ไม่สามารถปรับเปลี่ยนตนเองได้ในบางเรื่อง ยังต้องอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่นในการพัฒนาตน การควบคุมความคิด ความรู้สึก และการกระทำของตนเอง มีความสำคัญเท่ากับการควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอก

2.4 อุปสรรคสำคัญของการปรับปรุงและพัฒนาตนเอง คือ การที่บุคคลมีความคิดติดยึด ไม่ยอมปรับเปลี่ยนวิธีคิด และการกระทำ จึงไม่ยอมสร้างนิสัยใหม่ หรือฝึกทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อตนเอง

2.5 การปรับปรุงและพัฒนาตนเองสามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง เมื่อพบปัญหาหรือข้อบกพร่องเกี่ยวกับตนเอง

## 3. ความสำคัญของการพัฒนาตน

บุคคลล้วนต้องการเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ หรืออย่างน้อยก็ต้องการมีชีวิตที่เป็นสุขในสังคม ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและความต้องการของตนเอง พัฒนาตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมโลก การพัฒนาตนจึงมีความสำคัญ ดังนี้

3.1 ความสำคัญต่อตนเอง จำแนกได้ ดังนี้

3.1.1 เป็นการเตรียมตนให้พร้อมในด้านต่าง ๆ เพื่อรับกับสถานการณ์ทั้งหลาย ได้ด้วยความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง

3.1.2 เป็นการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องและพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม ขจัดคุณลักษณะที่ไม่ต้องการออกจากตัวเอง และเสริมสร้างคุณลักษณะที่สังคมต้องการ

3.1.3 เป็นการวางแนวทางให้ตนเองสามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายในชีวิตได้อย่างมั่นใจ

3.1.4 ส่งเสริมความรู้สึกรับคุณค่าแห่งตนสูงให้ขึ้น มีความเข้าใจตนเอง สามารถทำหน้าที่ตามบทบาทของตนได้เต็มศักยภาพ

3.2 ความสำคัญต่อบุคคลอื่น เนื่องจากบุคคลย่อมต้องเกี่ยวข้องกับสัมพันธกัน การพัฒนาในบุคคลหนึ่งย่อมส่งผลต่อบุคคลอื่นด้วย การปรับปรุงและพัฒนาตนเองจึงเป็นการเตรียมตนให้เป็นที่แวดล้อมที่ดีของผู้อื่น ทั้งบุคคลในครอบครัวและเพื่อนในที่ทำงาน สามารถเป็นตัวอย่างหรือเป็นที่อ้างอิงให้เกิดการพัฒนาในคนอื่น ๆ ต่อไป เป็นประโยชน์ร่วมกันทั้งชีวิตส่วนตัว และการทำงานและการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในชุมชน ที่จะส่งผลให้ชุมชนมีความเข้มแข็งและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.3 ความสำคัญต่อสังคมโดยรวม ภารกิจที่แต่ละหน่วยงานในสังคมต้องรับผิดชอบ ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลเป็นผู้ปฏิบัติงาน การที่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนได้พัฒนาและปรับปรุงตนเองให้ทันต่อพัฒนาการของรูปแบบการทำงานหรือเทคโนโลยี การพัฒนาเทคนิควิธี หรือวิถีคิด และทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและคุณภาพของผลผลิต ทำให้หน่วยงานนั้นสามารถแข่งขันในเชิงคุณภาพและประสิทธิภาพกับสังคมอื่นได้สูงขึ้น ส่งผลให้เกิดความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศโดยรวมได้

#### 4. ความจำเป็นในการพัฒนาตนเอง

ขอบข่ายของการพัฒนาตนเองจะเกี่ยวข้องกับสิ่งต่อไปนี้

- 4.1 ตระหนักในความจำเป็นของการพัฒนาตนเอง
  - 4.2 มีปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง
  - 4.3 มีเป้าหมายหรือจุดหมายของชีวิต
  - 4.4 สำรวจตนเองรู้จักตนเองหากลวิธีปรับปรุงพัฒนาในส่วนที่ควรพัฒนา เช่น บุคลิกภาพ ค่านิยม การแก้ปัญหาและอุปสรรค การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ฯลฯ
  - 4.5 ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสรรค์สร้างการพัฒนาตนเองไปสู่เป้าหมาย
  - 4.6 ประเมินผลการพัฒนาตนเองสร้างความภาคภูมิใจ และเห็นคุณค่าในตนเอง
- ที่มีการพัฒนาความจำเป็นที่บุคคลต้องมีการพัฒนาตนเอง มีหลายประการ เช่น

4.6.1 เป็นจิตสำนึกว่ามนุษย์ทุกคนพัฒนาตนเองได้ พระเทพเวที (ประยูร ญฺชุตโต) ให้แนวคิดว่า ความเชื่อในความเป็นมนุษย์ที่พัฒนาได้ หรือเชื่อในความเป็นมนุษย์ว่า เป็นสัตว์ที่พัฒนาได้ จะทำให้เกิดจิตสำนึก ที่จะต้องฝึกฝนพัฒนาตนซึ่งแสดงอาการออกมาเป็นความอ่อนน้อมถ่อมตน อันชี้บ่งถึงความเป็นผู้พร้อมที่จะฝึกฝนพัฒนาตนนั้นขึ้นไป เฉพาะอย่างยิ่งจิตสำนึกในการศึกษาหรือฝึกฝนพัฒนาตนจะทำให้บุคคลมีท่าทีต่อประสบการณ์ทั้งหลายอย่างที่ว่ามองทุกอย่างเป็นการเรียนรู้หรือรับรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่จะเอามาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาตน

4.6.2 มนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาไปสู่ระดับการมีสัจการแห่งตน (Self-actualization) ซึ่งหมายถึง การเป็นตัวของตัวเองอย่างสมบูรณ์ มีความเป็นอิสระสามารถคิดและการกระทำการใด ๆ ตามมโนธรรมและอุดมการณ์อย่างแท้จริง ซึ่งมาสโลว์ (Maslow) ได้ระบุคุณลักษณะ 16 ประการของคนที่ยบรรลุถึงขั้นการมีสัจการแห่งตน คือ

- 1) สามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ตามความเป็นจริงอย่างถูกต้อง
- 2) มีความพร้อมที่จะยอมรับความจริงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา
- 3) มีความรู้สึกนึกคิดเป็นไปตามธรรมชาติ
- 4) สามารถแยกส่วนในปัญหาออกจากตนเอง
- 5) มีความต้องการเป็นส่วนตัว (Privacy)
- 6) มีความเป็นอิสระและพอเพียงแห่งตน (Self-sufficient)
- 7) มองสิ่งต่าง ๆ บุคคล และเหตุการณ์ให้เข้าถึงแก่นแท้สาระสำคัญตามจริงในขณะนั้น ปราศจากอคติหรืออคตการณ์ไว้ล่วงหน้า
- 8) มีประสบการณ์ที่จะเข้าถึงสัจธรรมหรือความจริงแท้ ของสิ่งต่าง ๆ ก้าวพ้นจากข้อจำกัดที่มีอยู่
- 9) ดำรงตนตามพันธะทางสังคมกับผู้อื่นและสนองความเป็นมนุษยชาติ (Humankind)
- 10) อาจมีเพื่อนน้อยหรือมาก แต่มีเพื่อนจำนวนหนึ่งที่มีความสนิทสนมอย่างลึกซึ้ง
- 11) มีทัศนะเชิงประชาธิปไตยโดยมุ่งมั่นเกิดทุนความเสมอภาคเท่าเทียมกันของมนุษย์
- 12) มีค่านิยมที่ดั่งใจประจําใจ แยกแยะได้ระหว่างจุดหมาย กับวิถีทางไปสู่จุดหมาย (Ends and Means)
- 13) มีอารมณ์ขันอย่างกว้างขวาง
- 14) สามารถมองสิ่งต่าง ๆ ในมุมมองใหม่ ๆ คิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ได้
- 15) สามารถต่อต้านแรงกดดันให้คล้อยตามสังคม
- 16) สามารถนำสิ่งที่ขัดแย้งตรงข้ามกัน นำมาประสานเป็นประโยชน์ร่วมกันได้

จากความคิดที่กล่าวถึงมนุษย์ ว่ามนุษย์ทุกคนสามารถพัฒนาไปสู่ระดับการมี  
 ัสจักรแห่งตนนี้ได้สะท้อนคุณลักษณะของการเป็นคนที่สมบูรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสามารถและ  
 เจตคติค่านิยมที่เหมาะสมหลายประการ

ในด้านความสามารถที่ทุกคนควรจะมีเป็นพื้นฐานประจำตน ได้แก่  
 ความสามารถด้านการรับรู้ตามความเป็นจริง ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ตามความ  
 จริง โดยไม่นำอารมณ์ความรู้สึกของตนไปเกี่ยวข้อง เป็นการรับรู้เรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับคน  
 อื่น ๆ หรือสิ่งต่าง ๆ อย่างตรงไปตรงมาที่เรียกว่าแบบวัตถุวิสัย (Objective) ที่ปราศจากอคติความ  
 ลำเอียงคาดการณ์ตามความรู้สึกที่เรียกว่า ัตวิสัย (Subjective) มีความสามารถที่จะคิดในแง่มุม  
 ใหม่ ๆ หรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และมีความสามารถทางด้านติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในส่วนของ  
 การประสานประโยชน์ ไม่มีความขัดแย้ง รวมถึงความสามารถในการยืนหยัดต่อต้านต่อแรงกดดัน  
 ให้คล้อยตามในสิ่งที่ไม่เหมาะสม

ในด้านเจตคติค่านิยมที่สะท้อนลักษณะจิตใจและลักษณะนิสัยที่ใฝ่งามของคน  
 สมบูรณ์ เช่น ีความเป็นอิสระ นำตนเอง เชื่อมั่นในตนเอง พอใจจะดำเนินชีวิตแบบพอเพียง  
 กับสภาพของตน เชื่อมั่นในคุณค่าของมนุษย์ที่เสมอภาค มีความสำคัญทัดเทียมกันตามวิถีของ  
 ประชาธิปไตย มีความรักปรารถนาดีต่อเพื่อนมนุษย์ ีค่านิยมที่ใฝ่งามประจำใจ และพอใจกับชีวิต  
 ความเป็นอยู่อย่างมีเหตุผล ไม่เครียด และมีลักษณะนิสัยที่มีอารมณืขัน

แนวคิดนี้มีประโยชน์ต่อการให้บุคคลพิจารณาตนเอง ค้นหาสิ่งที่ใฝ่งามที่ควร  
 ำรงรักษาไว้ และค้นหาสิ่งที่ควรปรับปรุงสร้างเสริมให้สอดคล้องกับแบบแผนของการเป็นมนุษย์ที่  
 สมบูรณ์

4.6.3 มนุษย์จำเป็นต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองไปสู่การมีชีวิตที่มี  
 คุณภาพชีวิตที่มีคุณภาพ คือ การดำรงชีวิตที่มีความสมบูรณ์ทุกด้าน ปราศจากปัญหา และมีความ  
 สงบสุข

มนุษย์มีชีวิตที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

1) ชีวิตส่วนตัว คุณภาพชีวิตขึ้นกับการเจริญพัฒนาการครบส่วน  
 ความสมบูรณ์ทางร่างกาย สุขภาพกาย สุขภาพจิต สติปัญญา อารมณื ความรู้ ความสามารถ  
 ทักษะ เจตคติ ค่านิยม และบุคลิกภาพต่าง ๆ

2) ชีวิตครอบครัว คุณภาพชีวิตขึ้นกับการมีครอบครัวที่มีความรัก ความอบอุ่นความสะอาดสบายของบ้าน เครื่องอำนวยความสะดวก ความเป็นอยู่ที่ไม่ขาดแคลน สมาชิกในครอบครัว มีบทบาทปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เอื้ออาทรส่งเสริมซึ่งกันและกัน และสนองความต้องการซึ่งกันและกัน

3) ชีวิตการทำงาน คุณภาพชีวิตขึ้นกับการมีงานที่มีรายได้มั่นคง ได้ทำงานประกอบอาชีพที่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความสนใจ มีความเจริญก้าวหน้าในการประกอบอาชีพได้รับการยอมรับจากผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นสมาชิกในการทำหน้าที่มีประสิทธิภาพในการทำงานเป็นคนเก่ง และคนดีในสายตาของผู้ร่วมงาน

4) ชีวิตสังคม คุณภาพชีวิตขึ้นกับการมีเพื่อนสนิทที่รักใคร่ต่อกันอย่างมาก การเป็นสมาชิกในสังคมทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เป็นผู้ที่ตั้งใจยอมรับในการมีบทบาทมีส่วนร่วมกิจกรรมของสังคมเสมอ ๆ เสียสละความสุขความสะอาดสบายส่วนตนเพื่อประโยชน์ของสังคมส่วนรวม

การมีชีวิตที่มีคุณภาพทั้ง 4 ด้าน นี้จำเป็นจะต้องมีการศึกษา มีการเรียนรู้ เพื่อให้มีความรู้ ความคิด ลักษณะนิสัย และการปฏิบัติที่เหมาะสม ถูกต้องดีงาม สิ่งที่สำคัญ คือ โลกและสังคมเปลี่ยนแปลงรวดเร็วทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเปลี่ยนแปลงในการประกอบอาชีพ รวมถึงปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม เช่น การใช้เทคโนโลยีในระบบการผลิต ปัญหาวิกฤตทางเศรษฐกิจ ปัญหาสภาพคล่องทางการเงินการคลัง อาชญากรรม ยาเสพติด การเรียนรู้ ตลอดชีวิตเพื่อการพัฒนาตนจึงเป็นสิ่งจำเป็น เป็นการเรียนรู้จากทุกสิ่งในสภาพแวดล้อม ทั้งจากสื่อมวลชน และจากบุคคล เป็นการเรียนรู้ที่ตนเองต้องขวนขวายแสวงหา และสร้างโอกาสแทนที่จะรอโอกาส

4.6.4 ตนเป็นที่พึ่งแห่งตน สัจธรรมสำคัญที่เป็นที่ประจักษ์ชัดและยอมรับกันทั่วไป คือ บุคคลจะต้องพึ่งพาตนเอง (Self-Reliance) เป็นสำคัญ บุคคลตั้งแต่เกิด อาจพึ่งพาพ่อแม่ ญาติ พี่น้องให้การอุปการะเลี้ยงดูอบรมบ่มนิสัย เมื่อได้รับการศึกษาก็พึ่งครูอาจารย์ และพึ่งพาองค์กรที่เข้าประกอบอาชีพการงาน พึ่งพากันในครอบครัว รวมถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างเพื่อนมิตรสหายทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป ลักษณะการพึ่งพาอาศัยกัน อาจช่วยเหลือเกื้อกูลทางทรัพย์สิน ช่วยเหลือคำแนะนำการแก้ปัญหา รวมถึงการปลอบขวัญให้กำลังใจ แต่การพึ่งพาเช่นนี้จะเกิดขึ้นในเพียงบางช่วงบางเวลา ไม่เป็นที่พึ่งได้ตลอดเวลา และอาจช่วยเป็นที่พึ่งได้ในบางเรื่อง แต่ไม่เป็นที่พึ่งได้ทุกเรื่องในทุกสิ่งที่คุณคนเผชิญทั้งความทุกข์ ความสุข เศร้าโศกเสียใจ

4.6.5 ชีวิตตั้งต้นใหม่ได้เสมอ การดำเนินชีวิตของคุณคนจะพบผ่านประสบการณ์นานาชนิด อาจมีหลายครั้งที่สถานการณ์บังคับหรือชักนำให้คิด รู้สึก และกระทำการอะไรบางอย่างที่เมื่อวันเวลาผ่านไป การตัดสินใจเช่นนั้นอาจไม่เหมาะสมหรือไม่ถูกต้องจากสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปทุกวัน บุคคลจะได้ข้อมูลใหม่ ๆ เสมอจากแหล่งต่าง ๆ ที่ช่วยชี้แนะความคิด ความรู้สึกและวิธีปฏิบัติตนใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น รวมถึงความคิดที่เกิดจากตนเองที่อยากจะปรับเปลี่ยนตนเอง การปรับตน ปรับความคิด ปรับวิถีการดำรงชีวิต และปรับลักษณะนิสัยของตนเองเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลาเหมือนกับการตั้งต้นใหม่ไม่มีสิ่งใดที่สายเกินไป และไม่มีสิ่งใดที่ปรับปรุงแก้ไขไม่ได้ ขอเพียงให้ตนเองอยากจะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเท่านั้น การพัฒนาตนเองจึงเกิดใหม่ได้ตลอดเวลา

## 5. ปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2493 นิยามคำว่าปรัชญา หมายถึง “วิชาว่าด้วยหลักแห่งความรู้และความจริง”

พจนานุกรมคอลเลเจอร์ (Collier’s Dictionary) นิยามปรัชญา (Philosophy) ไว้ 2 นัย ความหมายแรก หมายถึง การศึกษาค้นคว้าความรู้ความจริงขั้นรากฐานของธรรมชาติ ภารกิจหน้าที่และเป้าประสงค์ของมนุษย์ จักรวาลและชีวิต อีกความหมายหนึ่ง ปรัชญา เป็นระบบที่นำวิถีชีวิตและการประพฤติปฏิบัติ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปรัชญาเป็นหลักการและความเชื่อของบุคคลแต่ละคน

พจนานุกรมคอลเลเจอร์เช่นเดียวกันให้ความหมายคำว่าอุดมการณ์ (Ideology) คือ ลักษณะผสมทั้งหมดของความเชื่อ (Beliefs) เจตคติ (Attitudes) และความคิดหลัก (Concepts) มีอิทธิพลเป็นตัวชักนำและกำหนดทิศทางของความคิดของบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งใช้กับคณะบุคคลที่เป็นสมาชิกของสังคมเดียวกัน กลุ่มเดียวกัน เช่น อยู่ในพรรคการเมืองเดียวกัน จะยึดอุดมการณ์เดียวกัน

ดังนั้น ความหมายของปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง น่าจะมีความหมายรวมกันอย่างกว้าง ๆ คือ “หลักการที่บุคคลยึดถือ สำหรับพัฒนาตนเอง”

บุคคลใดจะมีปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเองในลักษณะใด อย่างไร สูง-ต่ำ เพียงใด เหมาะสมมากเหมาะสมน้อยอย่างไร จะขึ้นอยู่กับงานที่บุคคลนั้นตอบคำถามพื้นฐานต่อไปนี้เกี่ยวกับปรัชญาและอุดมการณ์ในการพัฒนาตนเอง

5.1 คำถามเกี่ยวกับมาตรฐานความอุดมสมบูรณ์ในชีวิตในอนาคตหรือในปัจจุบันของชีวิต “ชีวิตที่มีความอุดมสมบูรณ์ของข้าพเจ้าควรมีลักษณะอย่างไร” จำแนกตามลักษณะของชีวิต เป็นชีวิตส่วนตัว ชีวิตครอบครัว ชีวิตทำงาน และชีวิตสังคม

5.2 คำถามเกี่ยวกับการเพิ่มค่าคุณภาพให้กับชีวิตของตนเอง “ข้าพเจ้าอยากจะปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ในวันนี้ วันพรุ่งนี้ ให้ดีขึ้นกว่าชีวิตเมื่อวานที่ผ่านไป หรือไม่”

5.3 คำถามเกี่ยวกับวิธีการเพิ่มค่าคุณภาพให้กับชีวิตของตนเอง “ข้าพเจ้าควรใช้วิธีการใดในการเพิ่มค่าให้กับตนเองดี รอให้เป็นไปตามโชคชะตา หรือจะต้องมีคนช่วยอุปถัมภ์มาสนับสนุนข้าพเจ้า หรือข้าพเจ้าจะขวนขวายแสวงหาโอกาสด้วยตนเองในการเพิ่มค่าให้ชีวิตอยู่ตลอดเวลา”

5.4 คำถามเกี่ยวกับความรู้สึกของตนเองที่มีต่อการได้เพิ่มค่าคุณภาพให้กับชีวิต แม้จะเป็นเพียงบางด้านและอาจเพิ่มพัฒนาปรับปรุงตนเองได้เพียงเล็กน้อยก็ตาม “ข้าพเจ้ารู้สึกภูมิใจในตนเองหรือไม่ที่อย่างน้อยข้าพเจ้าก็ได้พยายามพัฒนาปรับปรุงตนเองได้แล้ว ข้าพเจ้าจะรู้สึกท้อแท้สิ้นหวังในตัวเองหรือไม่ ถ้าผลจากการพยายามพัฒนาตนเองไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ยังด้อยกว่าชีวิตของคนอื่น ๆ หรือข้าพเจ้าจะยังมีกำลังใจพัฒนาตนเองอยู่ตลอดไป”

5.5 คำถามเกี่ยวกับการประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเอง “ข้าพเจ้ามีความสามารถประเมินตรวจสอบผลการพัฒนาตนเองหรือไม่ เช่น การวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นโดยนำไปเปรียบเทียบกับความมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ถ้าได้ผลต่ำกว่าความมุ่งหมาย ก็ให้นำมาวิเคราะห์เพื่อสรรหาวิธีการที่เหมาะสมที่น่าจะนำไปสู่ผลตามความมุ่งหมายให้ดีขึ้น”

บุคคลควรมีโอกาสคิดทบทวนความคิด ความเชื่อ ความรู้สึกของตนเองในส่วนที่เกี่ยวข้องกับคำถาม 5 ข้อนี้เสมอ และอาจแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับเพื่อนร่วมงานกับผู้ใหญ่ที่บุคคล มีความเคารพนับถือเพื่อปรับแนวความคิดของตนให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

## 6. หลักการพัฒนาตน

การสร้างความงอกงามให้แก่ชีวิต เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ในชีวิตของบุคคล มีหลายแนวทาง ในที่นี้จะเสนอหลักการสำคัญ 3 แนวทาง คือ หลักการพัฒนาตนเชิงการแพทย์ หลักการพัฒนาตนเชิงจิตวิทยาแนวพุทธกรรมนิยม และหลักการพัฒนาตนเชิงพุทธศาสตร์



6.1 หลักการพัฒนาดนเชิงการแพทย์ เน้นความสำคัญของการรักษาภาวะแวดล้อมในร่างกาย ซึ่งล้อมรอบเซลล์ เนื้อเยื่อ และอวัยวะต่าง ๆ ให้สมดุล หรือมีการเปลี่ยนแปลงภายในอย่างเหมาะสมกับการทำหน้าที่ต่าง ๆ ของร่างกาย โดยอวัยวะหลาย ๆ ชนิดทำงานประสานกันเป็นระบบภายในร่างกาย ถ้าทุกระบบในร่างกาย ได้แก่ ระบบการไหลเวียนเลือด ระบบย่อยอาหาร ระบบขับถ่ายปัสสาวะ ระบบกล้ามเนื้อและกระดูก ระบบภูมิคุ้มกัน ระบบประสาท ระบบต่อมไร้ท่อ ระบบผิวหนัง และระบบสืบพันธุ์ มีการทำงานอย่างเป็นปกติ บุคคลก็จะเจริญเติบโตและดำรงชีวิตได้เป็นปกติ ขณะเดียวกันถ้าระบบใดระบบหนึ่งของร่างกายทำงานบกพร่องย่อมเป็นอุปสรรคต่อการเจริญเติบโตและการดำรงชีวิตที่เป็นปกติ (วัฒนา วัฒนาภา, สุพัตรา โล่ห์สิริวัฒน์ และสุพรพิมพ์ เจียสกุล, 2547, หน้า 50-55) หลักการพัฒนาดนเชิงการแพทย์ จึงเป็นกระบวนการปฏิบัติตัวของบุคคลเพื่อส่งเสริมให้กระบวนการควบคุมความสมดุลในร่างกายให้ทำงานได้ตามปกติ เป็นผลให้บุคคลดำรงชีวิตได้อย่างปกติสุข ตัวบ่งชี้ความสมดุลในร่างกาย ได้แก่ ผลการประเมินการทำหน้าที่ของทุกระบบในร่างกายด้วยกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นปกติ ในปัจจุบัน แนวคิดทางการแพทย์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์เกี่ยวกับชีวิตมีมากมายหลากหลายแนวคิด แนวคิดที่สำคัญและกล่าวถึงกันมากขณะนี้ คือ หลักการรักษาสุขภาพแบบองค์รวม และหลักการแมคโครไบโอติกส์

6.2 หลักการักษาสุขภาพแบบองค์รวม (Holistic) มีแนวความเชื่อว่าทุกอย่างในจักรวาลและนอกจักรวาลเป็นธรรมชาติ มนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของธรรมชาติ เน้นการมีชีวิตอยู่กับธรรมชาติได้อย่างสอดคล้องและกลมกลืนกัน นำมาซึ่งชีวิตที่สุขสงบ เมื่อใดก็ตามที่มนุษย์ดำเนินชีวิตที่ฝืนธรรมชาติย่อมพบกับสภาวะที่เป็นปัญหา มีความอ่อนแอเจ็บป่วย และจบชีวิตลงด้วยโรคร้ายเสมอ (เรียม ศรีทอง, 2542, หน้า 68)

6.3 หลักการแมคโครไบโอติกส์ (Macrobiotics) หมายถึง ทัศนคติการมองชีวิตที่กว้างใหญ่ ซึ่งมีความเชื่อในความเป็นเอกภาพกับธรรมชาติอันเป็นพื้นฐานที่สำคัญของชีวิต ซึ่งมีแนวคิดคล้ายกับการรักษาชีวิตแบบองค์รวม ยึดหลักการใช้ชีวิตด้วยการอาศัยธรรมชาติเน้นความสำคัญจากการบริโภคอาหารธรรมชาติที่ไม่ผ่านการปรุงแต่ง น้ำบริสุทธิ์สะอาดที่ไม่ปรุงแต่ง เช่นเดียวกัน อากาศที่มีออกซิเจนเต็มที่อยู่ธรรมชาติ สภาพชีวิตที่เลือกธรรมชาตินิยมตรงกันข้ามกับวิถีชีวิตบริโภคนิยมหรือวัตถุนิยม ความเป็นธรรมชาติช่วยให้จิตใจสงบ และประการสุดท้ายคือ การบำบัดรักษาตัวด้วยวิถีธรรมชาติโดยใช้อาหารเป็นยา และอยู่ในธรรมชาติที่ช่วยรักษา ซึ่งมีผลงานวิจัยที่น่าติดตามหาความรู้ต่อไป

6.4 หลักการพัฒนาตนเชิงจิตวิทยาแนวพฤติกรรมนิยม นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้มีความเชื่อว่าพฤติกรรมที่ไม่ปกติของบุคคล (ยกเว้นพฤติกรรมอันเนื่องมาจากพันธุกรรม ความผิดปกติทางชีวเคมี และความบกพร่องของระบบประสาท) เกิดจากการเรียนรู้ที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เหมาะสมของบุคคลทั้งสิ้น

6.5 เทคนิคการพัฒนาตนเชิงจิตวิทยาแนวพฤติกรรมนิยม คือ การปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) การปรับปรุงตนเองด้วยเทคนิคการปรับพฤติกรรมที่สำคัญ คือ การควบคุมตนเอง (Self Control) ซึ่งเป็นกระบวนการที่อาจใช้วิธีการใดวิธีการหนึ่ง หรือหลายวิธีต่อไปนี้จะประกอบกัน

6.5.1 การควบคุมสิ่งเร้า (Stimulus Control) หมายถึง การที่บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองโดยจัดการหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งเร้าในสภาพแวดล้อมของตนที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ก่อนที่จะมีการลงมือกระทำพฤติกรรมนั้น ซึ่งมีเทคนิคย่อย ๆ ดังนี้

1) การกำจัดหรือหลีกเลี่ยงสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ในการลดน้ำหนัก เมื่อรู้ว่าการเก็บตุ๋นขนมและอาหารสำเร็จรูปไว้ในห้องพักหรือในบ้านทำให้รับประทานอาหารมากเกินไป ดังนั้นการกำจัดสิ่งเร้าทำได้โดยไม่ซื้อขนมหรืออาหารเก็บไว้ในห้อง

2) กำหนดสิ่งเร้าที่เฉพาะเจาะจง สำหรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ในการลดน้ำหนัก เมื่อรู้ว่าการรับประทานอาหารบ่อยครั้งเมื่ออยู่นอกบ้าน สามารถกำหนดสิ่งเร้าโดย กำหนดเฉพาะเจาะจงว่าจะรับประทานเฉพาะที่โต๊ะอาหารที่บ้านเท่านั้น

3) การเปลี่ยนสิ่งเร้า เพื่อไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น ในการลดพฤติกรรมการใช้ยาสูบฝูมฝูม เมื่อรู้ว่าตนเองชอบผ่อนคลายโดยการไปเดินห้างและจะต้องซื้อของที่ไม่จำเป็นติดมือเสมอ การเปลี่ยนสิ่งเร้าทำได้โดยการเปลี่ยนจากการผ่อนคลายในห้างหรือตลาดนัด ที่มีสิ่งของที่ชวนซื้อไปเป็นการผ่อนคลายในสถานที่ธรรมชาติที่ไม่มีการซื้อสิ่งของ เช่น สวนสาธารณะ สระว่ายน้ำ สนามกีฬา เป็นต้น

6.5.2 การจัดการให้ผลกรรมตนเอง (Consequence Control) หมายถึง การที่บุคคลจัดการให้ผลกรรมหรือผลตอบแทนแก่ตนเอง หลังจากที่ได้ทำพฤติกรรมที่พึงประสงค์แล้ว เพื่อให้พฤติกรรมที่ต้องการเกิดขึ้นต่อไปอีก การให้ผลกรรมมีทั้งการเสริมแรงและการลงโทษ โดยที่การเสริมแรงมุ่งไปที่การให้สิ่งที่ตนเองชอบใจภายหลังแสดงพฤติกรรมพึงประสงค์ เพื่อให้พฤติกรรมนั้น ๆ เพิ่มขึ้น ส่วนการลงโทษเป็นการให้สิ่งที่ตนเองไม่ชอบภายหลังแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เพื่อให้พฤติกรรมนั้น ๆ ลดลงเพราะไม่อยากถูกลงโทษอีก ในที่นี้ขอเสนอให้ใช้วิธีการเสริมแรงเพื่อเพิ่มพฤติกรรมพึงประสงค์ ซึ่งตัวเสริมแรงที่ใช้เป็นได้ทั้งสิ่งของ กิจกรรมที่

- 1) ต้องกำหนดเกณฑ์ไว้ให้ชัดเจนก่อนตั้งแต่ขั้นวางแผนว่าตนเองจะได้รับอะไรเป็นผลตอบแทนเมื่อทำพฤติกรรมเป้าหมายอะไรและมากเท่าใด
- 2) ต้องให้ทันทีที่สามารถทำพฤติกรรมเป้าหมายตามที่กำหนด เพื่อให้มีแรงจูงใจและกระตุ้นที่จะทำพฤติกรรมนั้นอีก
- 3) ต้องให้ในปริมาณที่เหมาะสม การให้รางวัลตนเองมากเกินไปมีผลทำให้คุณค่าของรางวัลนั้นลดลง และทำให้แรงจูงใจในการทำพฤติกรรมลดลงด้วย

6.5.3 การเตือนตนเอง (Self Monitoring) เป็นการควบคุมตนเองโดยอาศัยการสังเกตและการบันทึกพฤติกรรมของตนเอง เมื่อบุคคลเห็นพฤติกรรมที่ไม่ดีของตนเอง ย่อมเกิดความรู้สึกผิดอย่างชัดเจนเกี่ยวกับการกระทำของตนเอง ทำให้ต้องการเปลี่ยนแปลงตนเอง และพยายามทำตนเองให้ดีขึ้น การเตือนตนเองนี้สามารถทำได้ทั้งกับพฤติกรรมที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ โดยใช้วิธีการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมที่ได้ให้รายละเอียดไว้ใน บทที่ 4 เรื่องการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมตนเอง

6.5.4 การทำสัญญากับตนเอง (Self Contracting) เป็นวิธีการที่บุคคลทำสัญญากับตัวเองว่าจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองอย่างไร โดยทำสัญญาเป็นรูปธรรม อาจให้ผู้อื่นเข้ามาเกี่ยวข้องด้วยในลักษณะของคู่สัญญา เพื่อป้องกันการหลีกเลี่ยงจากสัญญาที่ตนเองทำไว้ การทำสัญญามีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายให้ชัดเจน
- 2) บอกสิ่งที่จะต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
- 3) บอกการเสริมแรงและการลงโทษที่จะได้รับ
- 4) ถ้ามีคู่สัญญา คู่สัญญาจะทำหน้าที่ในการให้ผลกรรมบางอย่างด้วย
- 5) ควรกำหนดวันเวลาที่ทบทวนสัญญาไว้ด้วย

6.5.5 การฝึกการตอบสนอง (Alternative Response Training) เป็นการควบคุมตน โดยการฝึกการตอบสนองที่พึงประสงค์แทนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การคิดเรื่องสนุกแทนความวิตกกังวล วิธีควบคุมความวิตกกังวลสามารถใช้วิธีผ่อนคลายกล้ามเนื้อและการทำสมาธิ เป็นต้น การควบคุมตนเองจะสำเร็จได้ต้องใช้ความอดทนและความแน่วแน่ผู้ที่ปฏิบัติจะต้องเป็นผู้ที่มีความเชื่อในความสามารถของตนและเป็นผู้มีสติปัญญาดีพอสมควรเท่านั้น

6.6 หลักการพัฒนาตนเชิงพุทธศาสตร์ ถือว่าการพัฒนาคนเพื่อให้มีอิสรภาพเป็นสิ่งสำคัญ หมายถึงความพอดีหรือการมีดุลยภาพของชีวิต วัฒนธรรมแห่งพุทธศาสตร์มีความสำคัญและความจำเป็นต่อชีวิตคนไทยในยุคโลกาภิวัตน์เป็นอย่างยิ่ง การพัฒนาตนตามหลักพุทธศาสตร์มุ่งการกระทำให้ตนมีความสุขด้วยตนเองมากกว่าการพึ่งพาวัตถุ

#### 6.6.1 การพัฒนาตนควรยึดตามหลักไตรสิกขา ดังนี้

- 1) ศีล คือ การพัฒนาทางด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นปอเกิดของการดำเนินชีวิตที่สะอาดในสังคม
- 2) สมาธิ คือการพัฒนาทางด้านจิตใจ ซึ่งเป็นปอเกิดของสุขภาพจิตที่เหมาะสม
- 3) ปัญญา คือการพัฒนาทางด้านวุฒิปัญญาและทักษะที่ถูกต้อง ซึ่งเป็นปอเกิดของความสามารถ การมีความรู้ที่ถูกต้อง และมีทักษะที่ไม่เป็นอันตราย

### 7. วิธีการพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเองนั้นมีวิธีการหลายอย่าง เช่น การศึกษาคู่มือปฏิบัติงาน การแลกเปลี่ยนความรู้กับผู้อื่น การศึกษาอบรม และการศึกษาดูงานในหน่วยงาน เป็นต้น วิธีการแต่ละวิธี ล้วนเป็นประโยชน์ ถ้าผู้บริหารได้นำไปใช้อย่างถูกต้องเหมาะสมก็จะช่วยให้ตนเองเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะความชำนาญ ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ขณะเดียวกันก็สามารถถ่ายทอดให้ผู้เข้าร่วมงานนำไปพัฒนาต่อไปอีกด้วย ซึ่งในการวิจัยมีผู้วิจัยวิธีการพัฒนาตนเอง ดังนี้

บัณฑิต อินทรจีน (อ้างอิงใน สุชาติ เด่นประเสริฐ, 2546, หน้า 16) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. มีความตั้งใจที่พัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดแบบเป็นกันเอง
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
5. เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
6. เป็นผู้นำอภิปราย หรือผู้บรรยายในบางโอกาส
7. เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการ หรือองค์การที่นำสนใจอื่น ๆ
8. หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
9. เข้าศึกษาต่อในบางวิชาในสถานศึกษา

#### 10. คบหาสมาคมกับผู้ร่วมงานบางท่าน

จากแนวคิดข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การที่บุคคลจะประสบความสำเร็จในชีวิตหรือการทำงานได้นั้นจะต้องเริ่มจากการพัฒนาตนเองเป็นอันดับแรก และการพัฒนาตนเองจะมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใดต้องประกอบด้วย

1. การเข้าใจตนเองว่ามีความชอบ ความถนัด และความสามารถในด้านใด
2. การวางเป้าหมายที่ชัดเจน
3. การกำหนดแนวทางเพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายนั้น
4. การสร้างวินัยในตนเอง เพื่อให้ปฏิบัติภารกิจไปได้ตามแนวทางกำหนดไว้
5. การแสวงหาความรู้เพื่อเดินไปตามแนวทางถูกต้องอยู่เสมอ
6. การเข้าใจบุคคลรอบข้าง และสภาพแวดล้อมอย่างที่เป็นจริง หลีกเลี่ยงการหนี

#### ปัญหา

7. การใช้เหตุผลในการตัดสินใจปัญหา และหาทางออก
8. ไม่หยุดนิ่งที่จะพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ การฝึกอบรม และการพัฒนา

#### ด้วยตนเอง

##### 7.1 ด้านการศึกษา (Education)

การศึกษาถือเป็นอีกทางเลือกหนึ่งในการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เพื่อให้ก้าวทันกับโลกในปัจจุบัน ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการศึกษาต่อไว้ดังนี้ ปารีชาติ ทองอยู่ (2542, หน้า 21) กล่าวว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การเข้ารับการศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพื่อเป็นการเพิ่มเติมคุณวุฒิและให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและให้ได้มาซึ่งวุฒิปริญญา ประกาศนียบัตร หรือปริญญาบัตร เช่น การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก รวมทั้งประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงในสถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น

กระบวนการถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง อาจจะทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การอ่าน การฟัง การพูดคุย การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ การเข้าห้องเรียน การท่องเที่ยว การสังเกต การชมนิทรรศการ การทำงาน การได้รู้ได้เห็นจากธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม การได้รับความรู้จากสื่อประเภทต่าง ๆ เป็นต้น เพราะฉะนั้น จะเห็นได้ว่าการศึกษามีได้จำกัดอยู่เพียงแค่การเล่าเรียนภายในโรงเรียนเท่านั้น เป็นการเรียนรู้ในแบบอื่น ๆ จากผู้รู้ผู้มีประสบการณ์ จากสังคมสิ่งแวดล้อม และจากการดำเนินชีวิต

การศึกษาเป็นกระบวนการที่จะทำให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางด้านที่ดีทำให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่ดีในสิ่งที่เหมาะสมเพื่อพัฒนาตนเองและสังคม การศึกษาเป็นกระบวนการต่าง ๆ เหตุการณ์ กิจกรรม และเงื่อนไขที่ส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ที่เหมาะสม การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตัวบุคคล อันเป็นผลมาจากกระบวนการพัฒนาสติปัญญา สังคม และบุคคล ส่วนการศึกษาเป็นกระบวนการที่ทำให้บุคคลได้พัฒนา เป็นกระบวนการจัดโอกาสทางการเรียนรู้เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และช่วยบุคคลได้พัฒนาทั้งโดยส่วนตัวและส่วนรวม

เพราะฉะนั้น จึงอาจจะสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นกระบวนการในการให้ความรู้ให้ประสบการณ์โดยผ่านวิธีการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อจะช่วยให้บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ในสิ่งที่เหมาะสมที่จะเกิดประโยชน์ต่อตัวเขา เพื่อที่จะพัฒนาบุคคลนั้น ๆ นั่นก็คือ การศึกษาจะช่วยส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ในทางที่เหมาะสมแก่บุคคล (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 15)

จากที่ได้กล่าวมาผู้วิจัยสรุปได้ว่า การศึกษาเป็นสิ่งที่ช่วยให้ทุกคนเพิ่มความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ เจตคติ และเพิ่มขีดความสามารถทางความคิดให้กว้างไกลยิ่งขึ้น ซึ่งจะนำมาสู่การปฏิบัติที่เป็นขั้นตอนและนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

#### 7.1.1 ความหมายของการศึกษา

พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ระบุว่า “การศึกษา เป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค้จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมสังคมการเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต”

ดร.พนม พงษ์ไพบูลย์ ให้ความหมายว่า การศึกษา คือการสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถมีทักษะพื้นฐานที่จำเป็นมีลักษณะนิสัยจิตใจที่ดีงาม มีความพร้อมที่จะต่อสู้เพื่อตนเองและสังคม มีความพร้อมที่จะ ประกอบการงานอาชีพได้ การศึกษาช่วยให้คนเจริญงอกงาม ทั้งทางปัญญา จิตใจ ร่างกาย และสังคม

คำว่า “การศึกษา” พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ให้ความหมายว่า “การเล่าเรียน การฝึกอบรม” เป็นคำที่ใช้ในความหมายตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Education” ซึ่ง คาร์เตอร์ วี. กูด (Good. 1973, หน้า 202) ได้ให้ความหมาย ไว้ในพจนานุกรมศัพท์การศึกษา 4 ประการ โดยสรุป คือ

1. การศึกษา หมายถึง การดำเนินการด้วยกระบวนการทุกอย่าง ที่ทำให้บุคคลพัฒนาความสามารถด้านต่าง ๆ รวมทั้งทัศนคติและพฤติกรรมอื่น ๆ ตามค่านิยมและคุณธรรมในสังคม

2. การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคม ที่ทำให้บุคคลได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ที่คัดเลือกและกำหนดไว้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะโรงเรียน เพื่อพัฒนาบุคคลและสังคม

3. การศึกษา หมายถึง วิชาซีพอย่างหนึ่งสำหรับครู หรือการเตรียมบุคคลให้เป็นครู ซึ่งจัดสอนในสถาบันอุดมศึกษา ประกอบด้วย วิชาจิตวิทยาการศึกษา ปรัชญา ประวัติการศึกษา หลักสูตร หลักการสอน การวัดผล การบริหาร การนิเทศการศึกษา และวิชาอื่น ๆ ที่ครูควรรู้ ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเจริญงอกงามสำหรับครู

4. การศึกษา หมายถึง ศิลปะในการถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ในอดีต ซึ่งรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบสำหรับคนรุ่นใหม่

โดยสรุป การศึกษาเป็นกระบวนการให้ส่งเสริมให้บุคคลเจริญเติบโตและมีความเจริญงอกงามทางกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญาจนเป็นสมาชิกของสังคมที่มีคุณธรรมสูง การศึกษาที่จะช่วยให้ทุกคนมีชีวิตที่ดี มีความสุข จะต้องมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้

1. เป็นการศึกษาที่ให้ความรู้ และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นอย่างเพียงพอ เช่น ความรู้ และทักษะทางด้านภาษา การคิดคำนวณ ความเข้าใจหลักการทางวิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี เป็นต้น สภาพปัจจุบันมีความจำเป็นต้องสนับสนุนให้ทุกคนได้รับการศึกษาขั้น พื้นฐานอย่างน้อย 12 ปี จึงจะเพียงพอกับความต้องการและความจำเป็นที่จะยกระดับ คุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น

2. การศึกษาทำให้คนเป็นคนฉลาด เป็นคนมีเหตุผล คิดเป็นแก้ปัญหา เป็น และ รู้จักวิธีแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และเพื่อการทำงานอาชีพ

3. การศึกษาต้องสร้างนิสัยที่ดีงาม ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียนโดยเฉพาะนิสัยรักการเรียนรู้ และนิสัยอื่น ๆ เช่น ความเป็นคนซื่อสัตย์ ขยัน อดทน รับผิดชอบ เป็นต้น

4. การศึกษาต้องสร้างความงอกงามทางร่างกาย มีสุขภาพพลานามัยที่ดี รู้จัก รักษาตนให้แข็งแรง ปลอดภัยจากโรคภัยไข้เจ็บ และสารพิษ

5. การศึกษาต้องทำให้ผู้เรียนไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว เห็นความสำคัญของประโยชน์ส่วนรวมให้ความร่วมมือกับผู้อื่นในสังคม อยู่รวมกับผู้อื่น ช่วยเหลือผู้อื่น ช่วยสร้างสังคมที่สงบเป็นสุข รักษาสิ่งแวดล้อมให้ยั่งยืน

6. การศึกษาต้องทำให้คนมีทักษะการทำงานอาชีพที่เพียงพอกับการเข้าสู่  
 การงานอาชีพ รู้จักการประกอบอาชีพและรู้จักพัฒนาการงานอาชีพ

ทั้ง 6 ประการ เป็นพื้นฐานทางการศึกษาที่จำเป็น ที่คนจะต้องได้รับรู้อย่าง  
 ทั่วถึงทุกคน ถ้าทุกคนได้รับอย่างครบถ้วน เพียงพอก็จะทำให้เกิดทักษะลักษณะและนิสัยที่พึง  
 ประสงค์ได้ การศึกษาจึงไม่ใช่สิ่งจำเป็นเพียงสำหรับคนบางคน แต่เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับคนทุกคน  
 โดยเฉพาะผู้ที่ขาดความพร้อมในปัจจุบันต่าง ๆ เพื่อการดำรงชีวิตที่มีคุณภาพ ยิ่งมีความ จำเป็นมาก  
 ที่สุด คนที่ขาดความพร้อมต้องการการศึกษามาก มักเป็นกลุ่มคนที่ถูกลืมตลอดเวลา การศึกษาที่  
 ได้รับก็มักเป็นบริการที่กระท่อนกระแท่น ไม่เพียงพอกับการเรียนรู้ที่เหมาะสม ไม่พอแม้เพียงเพื่อ  
 ดำรงชีวิตให้อยู่รอดปลอดภัย ตรงข้ามกับผู้ที่มีความพร้อมพอจะช่วยตนเองได้กลับได้รับบริการที่มี  
 คุณภาพและปริมาณที่ดีกว่ามาก ดังจะเห็นได้จากสถานศึกษาในเมืองกับในชนบท ที่มีความ  
 แตกต่างกันอย่างชัดเจนในทุก ๆ ด้าน ซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้ การศึกษานอกจาก จะไม่สามารถสร้างความ  
 พร้อมที่เพียงพอกับผู้ต้องการแล้ว ยังส่งเสริมให้ช่องว่างระหว่าง คนรวยกับคนจนแตกต่างกันมาก  
 ขึ้นด้วย เพื่อให้การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างชาติ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับ  
 ยุทธศาสตร์การศึกษาเสียใหม่ให้หันมาให้ความสำคัญกับคนยากจนคนเสียเปรียบ และคนด้อย  
 โอกาสให้มากขึ้นทรัพยากรของรัฐต้องนำมาใช้จ่าย เพื่อปรับปรุงบริการการศึกษา สำหรับคน  
 ยากจนให้ดีขึ้นเป็นพิเศษ ให้เพียงพอต่อการสร้างลักษณะนิสัยและความพร้อมที่จำเป็น ถ้าคน  
 ยากจน คนเสียเปรียบ คนด้อยโอกาสได้รับการศึกษาที่เหมาะสมและมีคุณภาพแล้ว ปัญหาต่าง ๆ  
 ในบ้านเมืองก็จะลดน้อยลงไปโดยปริยายและยังทำให้เขากลายเป็นกำลัง สำคัญทางเศรษฐกิจของ  
 ประเทศได้อย่างดีด้วย การศึกษานอกจากเป็นปัจจัยที่ 5 แล้ว ยังเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของชีวิต และ  
 เป็นปัจจัยเพื่อความรุ่งเรืองของประเทศชาติในอนาคตอีกด้วย เราจงฝากความหวังของชาติ ด้วย  
 การพัฒนาการศึกษากันเถิด

7.1.2 การศึกษาแบ่งตามมิติ (Dimension) ของเนื้อหา(Content) ได้ 2 ระดับ  
 คือ

1. การศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการศึกษาระดับโรงเรียน (School)  
 แบ่งย่อยได้ 5 ระดับ ดังนี้

- 1.1 ระดับอนุบาล (อนุบาล 1 – 3)
- 1.2 ระดับประถมต้น (ประถม 1 – 3 หรือช่วงชั้นที่ 1)
- 1.3 ระดับประถมปลาย (ประถม 4 – 6 หรือช่วงชั้นที่ 2)
- 1.4 ระดับมัธยมต้น (มัธยม 1 – 3 หรือช่วงชั้นที่ 3)



### 1.5 ระดับมัธยมปลาย (มัธยม 4 – 6 หรือช่วงชั้นที่ 4)

2. การศึกษาระดับอุดมศึกษา เป็นการศึกษาระดับวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย

7.1.3 รูปแบบการจัดการศึกษา รุ่ง แก้วแดง (2546, หน้า 25-28) ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษามี 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

1) การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษากำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตรระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอนการศึกษาในระบบมี 2 ระดับ คือ

1.1) การศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย การศึกษาซึ่งจัดไม่น้อยกว่า 12 ปี ก่อนระดับอุดมศึกษา การแบ่งระดับและประเภทของการศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

1.2) การศึกษาระดับอุดมศึกษา แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ ระดับต่ำกว่าปริญญาและระดับปริญญา

2) การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษามีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมายรูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3) การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษานี้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อ หรือแหล่งความรู้อื่น ๆ (กระทรวงศึกษาธิการ, กรมวิชาการ, 2546, หน้า 10-11)

การที่จะให้บุคคลได้รับการศึกษาตลอดชีวิตหรือได้รับการศึกษาทุกช่วงชีวิตอย่างต่อเนื่องนั้นจะอาศัยเพียงการศึกษาในระบบเท่านั้นไม่เพียงพอ เพราะบุคคลไม่สามารถศึกษาอยู่ในสถานศึกษาได้จนตลอดชีวิต เพราะฉะนั้น จึงต้องมีการศึกษาในรูปแบบอื่น ๆ ที่เอื้อต่อเวลาและเหมาะสมกับสภาพการณ์ในแต่ละช่วงชีวิต ซึ่งได้แบ่งรูปแบบของการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบโรงเรียน การศึกษานอกระบบโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยหรือการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 25-28) คือ

1. การศึกษาในระบบ (formation education) หมายถึง การศึกษาที่จัดขึ้นโดยมีโครงสร้าง กฎ ระเบียบต่าง ๆ ค่อนข้างตายตัว เช่น ระดับชั้นการเรียนการสอน อายุของผู้เรียนหลักสูตร การกำหนดเวลาเรียน ซึ่งส่วนใหญ่ต้องเรียนเต็มเวลา การกำหนดคุณสมบัติผู้สอน การจัดการศึกษาในระบบโรงเรียนจะจัดให้แก่บุคคลในช่วงอายุที่กำหนดนั้น การเรียนต้องเรียนต่อเนื่องจนจบหลักสูตร การเรียนการสอนเกิดขึ้นในสถานที่หรือสถาบันที่จัดขึ้นโดยเฉพาะ ได้แก่ โรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย

2. การศึกษานอกระบบหรือการศึกษานอกโรงเรียน (non-formal education) หรือแต่เดิมนิยมเรียกว่า “การศึกษาผู้ใหญ่” (adult education) การศึกษานอกระบบหมายถึง ประสบการณ์ และกิจกรรมทางการศึกษาทุกรูปแบบที่จัดให้แก่ประชาชนที่อยู่ในวัยเรียน แต่พลาดโอกาสเข้าศึกษาในระดับต่าง ๆ และประชากรที่มีอายุพ้นวัยเรียนในระบบโรงเรียนไปแล้ว ประชากรวัยแรงงานและวัยอื่น ๆ โดยไม่จำกัดวัย เพศ พื้นฐานการศึกษา อาชีพ ประสบการณ์ ความสนใจ ฯลฯ โดยมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้รับความรู้ทั้งในด้านความรู้ที่เป็นพื้นฐานแก่การดำรงชีวิต การอ่านการเขียน ความรู้ทางด้านทักษะอาชีพและข่าวสารข้อมูลที่เป็นปัจจุบันในเรื่องต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตและปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างเหมาะสม การศึกษาประเภทนี้มีความยืดหยุ่นในระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ไม่ว่าจะในด้านอายุของผู้เรียน หลักสูตร วิธีการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผล สถานที่เรียน ผู้เรียนสามารถเข้าเรียนได้เมื่อมีความพร้อม หยุดเรียนได้เมื่อมีภาระความจำเป็นและกลับมาเรียนใหม่ได้เมื่อต้องการ เป็นการศึกษาที่จัดขึ้นเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นและสังคม หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษาประเภทนี้ไม่จำกัดเฉพาะสถาบันการศึกษาอาจจะเป็นหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

3. การศึกษาตามอัธยาศัยหรือการศึกษาที่ไม่เป็นทางการ (information education) หมายถึง รูปแบบหนึ่งของการศึกษาที่บุคคลได้รับความรู้ ประสบการณ์ ได้เสริมสร้างเจตคติค่านิยม และทักษะต่าง ๆ จากครอบครัว สังคม สิ่งแวดล้อม และจากประสบการณ์ในการดำรงชีวิตประจำวัน การได้รับความรู้อาจจะได้จากการพูดคุย สนทนา การสังเกต การเข้าร่วมในกิจกรรมการประกอบอาชีพการงาน โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นอาจไม่ได้เกิดขึ้นหรือมีการจัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งทางการศึกษาแต่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อื่น แต่กลับทำให้บุคคลได้รับความรู้โดยบังเอิญหรือโดยไม่ตั้งใจ เช่น การที่บุคคลไปเที่ยวสวนสาธารณะหรือสวนสัตว์แล้วบังเอิญได้รับความรู้เกี่ยวกับสัตว์และพรรณไม้ต่าง ๆ หรือเด็ก ๆ เรียนรู้คำศัพท์ใหม่ ๆ จากการพูดคุย เป็นต้น

เมื่อพิจารณารายละเอียดของการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบแล้ว จะพบว่า การศึกษาทั้ง 3 รูปแบบนั้น มีความเชื่อมโยงกันจะแยกจากกันโดยอิสระได้ยาก การศึกษาในระบบโรงเรียนเป็นรูปแบบที่มีแบบแผน ไม่ได้ตั้งใจจัดให้กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ส่วน การศึกษานอกระบบอยู่ระหว่างกลางจะจัดให้มีแบบแผนอย่างการศึกษาในระบบบ้างก็ได้ หรือจะ ให้ยืดหยุ่นมากที่สุดแบบการศึกษาตามอัธยาศัยก็ได้ อย่างไรก็ตามการศึกษาทั้ง 3 รูปแบบมีความเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กันมาก ในแต่ละช่วงชีวิตของบุคคลอาจจะได้รับการศึกษาทั้ง 2 หรือ 3 รูปแบบผสมผสานกันไป เช่น ขณะที่บุคคลได้รับการศึกษารูปแบบหนึ่งอาจจะได้รับอีกรูปแบบหนึ่งควบคู่กันไปก็ได้ โดยเฉพาะการศึกษาตามอัธยาศัยเกิดขึ้นได้เสมอแม้บุคคลกำลังศึกษาอยู่ในระบบโรงเรียน หรือ นอกระบบโรงเรียนก็ตาม การศึกษาตลอดชีวิตมีความจำเป็นและมีความสำคัญต่อบุคคล สังคมและประเทศชาติเป็นอย่างมาก เป็นการศึกษาที่ไม่แยกจากชีวิตและผสมผสานกลมกลืนไปกับการดำเนินชีวิตของบุคคล แนวคิดของการศึกษาตลอดชีวิตจึงได้ถูกนำมาเป็นแนวคิดหลักของการศึกษาของโลกในปัจจุบัน ถ้าสังคมใดประเทศใดจัดการศึกษาให้เป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตได้ก็นับว่าเป็นการพัฒนาทั้งบุคคลและประเทศชาติโดยรวม ซึ่งสามารถสรุปความสำคัญของการศึกษาตลอดชีวิตได้ดังนี้ (รุ่ง แก้วแดง, 2546, หน้า 41-42)

1. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้มีโอกาสเรียนรู้ในทุกช่วงชีวิต
2. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างเสมอเท่าเทียมกัน
3. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้รับการศึกษาในรูปแบบที่เหมาะสมกลมกลืนกับสภาพการดำเนินชีวิต เพราะการศึกษาตลอดชีวิตเป็นการบูรณาการ การศึกษากับชีวิต
4. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้รับการศึกษาที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับชีวิตจริงได้
5. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลได้รับการศึกษาที่สอดคล้องกับการทำงาน สามารถเลือกอาชีพและพัฒนาอาชีพได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์กับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป
6. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลมีความรู้และทักษะที่จะแสวงหาความรู้ด้วยตนเองได้อย่างต่อเนื่อง

7. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลมีอิสระในการเรียนรู้สามารถเลือกเรียนในสิ่งที่ตรงกับความต้องการความสนใจของตนเอง เลือกวิธีการเรียนที่เหมาะสมตามระดับความสามารถของตน

8. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ

9. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพสังคมสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม

10. การศึกษาตลอดชีวิตช่วยให้บุคคลสามารถพึ่งตนเองได้และนำตนเองได้ในการเรียนรู้

11. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาที่ช่วยให้ผู้ด้อยโอกาสในสังคมได้มีโอกาสในการศึกษาในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง

12. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาที่ช่วยให้บุคคลและองค์กรในสังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

13. การศึกษาตลอดชีวิตเป็นการศึกษาที่ช่วยสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

## 7.2 ด้านการฝึกอบรม (Training)

### 7.2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543, หน้า 166) กล่าวถึงความหมาย การฝึกอบรมว่าเป็นแนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงาน เปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

กิตติ พัทธวิญญู (2544, หน้า 445) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง

1. กระบวนการจัดกิจกรรมที่ตรงกับความ เป็นจริงของปัญหา
2. จัดเพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและเปลี่ยนเจตคติของบุคลากร

3. นำประสบการณ์ทั้งหมดที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปใช้แก้ปัญหาของงานที่ทำอยู่ให้บรรลุความสำเร็จตามความต้องการขององค์กร

วิบูลย์ บุญยธโรกุล (2545, หน้า 1) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบให้แก่บุคคลหรือกลุ่มคน โดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดหรือพัฒนาความรู้ ทักษะ และปรับทัศนคติ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่องประกอบกัน ตามความจำเป็นที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ และความรับผิดชอบของ ผู้เข้าอบรม และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาองค์การ ซึ่งรวมถึงการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและการพัฒนาอย่างยั่งยืนขององค์การนั้น

สมคิด บางโม (2545, หน้า 14) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเฉพาะด้านของบุคคลโดยมุ่งเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติ อันจะนำไปสู่การยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และองค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของการฝึกอบรมที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานโดยใช้กลวิธีที่เหมาะสมในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

#### 7.2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

กิตติ พัทธวิชัย (2544, หน้า 447-448) ได้กล่าวถึงความสำคัญการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. สร้างความประทับใจให้พนักงานที่เริ่มทำงาน
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น
3. เตรียมขยายงานขององค์การ
4. พัฒนาพนักงานขององค์การให้ทันกับความก้าวหน้าของเทคโนโลยี
5. สร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานขององค์การให้เกิดความมั่นคงการทำงาน
6. เพิ่มพูนวิทยาการที่เป็นประโยชน์กับการพัฒนาคุณภาพชีวิตพนักงานองค์การ
7. ลดงบประมาณค่าวัสดุอุปโภค
8. สร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน
9. เป็นวิธีการแห่งประชาธิปไตย
10. เป็นการส่งเสริมการศึกษาตลอดชีวิตของบุคคล

มนูญ ไชยทองศรี (2544, หน้า 16) กล่าวว่า หน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เนื่องจากสาเหตุ ดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงาน ได้ทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดี และเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น ๆ จึงพัฒนาความรู้ ความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงาน และสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนามนุษย์บุคคลที่ประหยัดที่สุด ทั้งในด้านเวลา และงบประมาณค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาด สิ้นเปลืองเวลา ค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

สหชาติ ไชยรา (2544, หน้า 22 - 25) กล่าวถึง ความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมว่า มาจากเหตุผล ดังต่อไปนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะทำให้ผลผลิตไปสู่จุดหมายปลายทางที่องค์การกำหนดไว้ คือ บุคลากรในองค์การ ถ้าพนักงานหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงานและเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้

2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างไปจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษา เพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนงานกว้าง ๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงานขององค์การ ฉะนั้น ผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงานเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้ทำงานด้วยความสบายใจ

3. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงอยู่เสมอ การเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงาน หรือการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรในองค์การให้สามารถทำงานใหม่ได้เป็นอย่างดี

4. บุคคลในองค์การจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์การจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้ว ปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำงาน จะต้องให้คนในองค์การเกิดจิตสำนึกว่า ทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

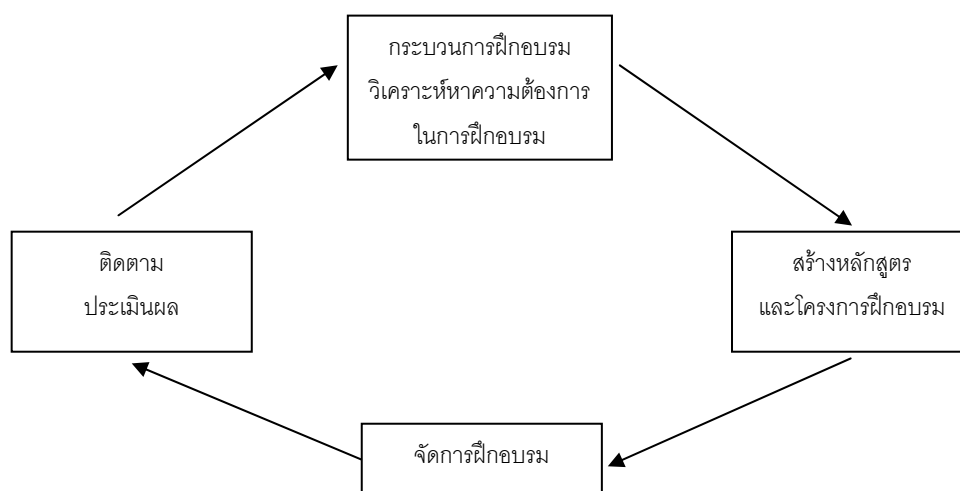
จากที่ความสำคัญและจำเป็นที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากรแบ่งเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องการประสิทธิผล จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องมาจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของหน่วยงาน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้างและวิธีการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องพัฒนา ปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องกับภาระงานของหน่วยงานหรือองค์กร

2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย จึงต้องฝึกอบรมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### 7.2.3 กระบวนการฝึกอบรม

ปัจจุบันมีการยอมรับกันโดยทั่วไปว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ดีที่สุดในวิธีหนึ่ง แต่กิจกรรมเพื่อการฝึกอบรมนั้นมีหลายขั้นตอน แต่ละขั้นตอนต่างก็มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงซึ่งกันและกันเสมือนลูกโซ่ หรืออาจกล่าวได้ว่าการกำหนดกิจกรรมในการฝึกอบรมนั้น มีลักษณะเป็นระบบที่เชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างมีเหตุผลซึ่งกันและกัน ตั้งแต่ต้นจนครบกระบวนการฝึกอบรม รูปแบบของระบบ หรือกระบวนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลที่นักวิชาการต่าง ๆ นำเสนอมีหลายรูปแบบ แต่เพื่อให้ง่ายต่อการจำและความเข้าใจ ผู้วิจัยขอนำเสนอกระบวนการฝึกอบรมที่เน้นเพียง 4 ขั้นตอนหลัก คือ การวิเคราะห์หาความต้องการในการฝึกอบรม การสร้างหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมและการติดตามประเมินผลด้วยแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพ 2 ความสัมพันธ์ของกระบวนการฝึกอบรม

ที่มา: กรรณิการ์ เสมมณี, 2545

#### 7.2.4 ประโยชน์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร เพราะการฝึกอบรมช่วยพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ ทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ คุณค่าของการฝึกอบรมสรุปเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้

1) ช่วยให้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ได้มากขึ้นโดยใช้เวลาน้อยลง เนื่องจากวิทยากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเป็นอย่างดีในเรื่องที่ให้การฝึกอบรม

2) ช่วยให้ผลผลิตมีคุณภาพสูงขึ้น เนื่องจากการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับงานที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องปฏิบัติ การที่บุคลากรได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี

3) ช่วยให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น ช่วยให้บุคลากรเห็นคุณค่าของตนเอง ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานก็เห็นคุณค่าของบุคลากร จึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

4) ตอบสนองความต้องการด้านแรงงานของหน่วยงานได้เป็นอย่างดี การพัฒนาในด้านต่าง ๆ ในสังคมเป็นไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการศึกษา ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาบางส่วนว่างงาน เนื่องจากสิ่งที่ศึกษาไม่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน และในขณะที่เดียวกันหน่วยงานบางแห่งก็ไม่สามารถหาผู้ที่มีคุณสมบัติตรงตามที่หน่วยงานต้องการ บางหน่วยงานจึงรับสมัคร



5) ช่วยให้บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่องาน องค์กร และเพื่อนร่วมงาน กระบวนการฝึกอบรมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องเกี่ยวกับงานที่ทำช่วยให้เกิดความรักสามัคคีในหน่วยงาน ช่วยลดความเครียดในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีสุขภาพจิตที่ดี

องค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องจัดให้มีการฝึกอบรมเพราะสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1) เพื่อความอยู่รอดขององค์กรเอง เพราะปัจจุบันมีสภาพการแข่งขันระหว่างองค์กรรุนแรงมาก การฝึกอบรมจะช่วยให้องค์กรเข้มแข็ง และช่วยให้บุคลากรมีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น

2) เพื่อให้องค์กรเจริญเติบโต มีการขยายการผลิต การขาย และการขยายงานด้านต่าง ๆ ออกไป ในการนี้จำเป็นต้องสร้างบุคคลที่มีความสามารถเพื่อที่จะรองรับงานเหล่านั้น

3) เมื่อรับบุคลากรใหม่จำเป็นต้องให้เขารู้จักองค์กรเป็นอย่างดีในทุก ๆ ด้าน และต้องฝึกอบรมให้รู้วิธีการทำงานขององค์กร แม้จะมีประสบการณ์มาจากที่อื่นแล้วก็ตาม เพราะสภาพการทำงานในแต่ละองค์กรย่อมแตกต่างกัน

4) ปัจจุบันเทคโนโลยีเจริญก้าวหน้าไปรวดเร็วมาก จึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ทันสมัยเสมอ ถ้าบุคลากรมีความคิดล้าหลัง องค์กรก็จะล้าหลังตามไปด้วย

5) เมื่อบุคลากรทำงานมาเป็นเวลานานจะทำให้เฉื่อยชา เบื่อหน่าย ไม่กระตือรือร้น การฝึกอบรมจะช่วยกระตุ้นให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น เพื่อเตรียมบุคลากรสำหรับรับตำแหน่งใหม่ที่สูงขึ้น โยกย้ายงานหรือแทนคนที่ลาออกไป

#### 7.2.5 กระบวนการในการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องมีการดำเนินงานลำดับขั้นตอนต่อเนื่องกันไป ตั้งแต่ต้นจนจบ และแต่ละขั้นตอนก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน

กระบวนการในการฝึกอบรมประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่าง ๆ ในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม

## 5. การประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรม

ขั้นตอนทั้งหมดนี้ ผู้จัดการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเป็นลำดับขั้นตอน ถ้าการดำเนินการขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่งผิดพลาดหรือบกพร่องก็อาจจะทำให้การฝึกอบรมล้มเหลวได้

### 7.2.6 ประเภทของการฝึกอบรม

การจำแนกประเภทของการฝึกอบรมกระทำได้หลายวิธีด้วยกัน แต่ละวิธีจะแตกต่างกันที่เกณฑ์ซึ่งนำมาใช้ในการจำแนกประเภทของการฝึกอบรม นักวิชาการด้านการฝึกอบรมบางคนจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยใช้วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ บางคนใช้ลักษณะการฝึกอบรม หรือเทคนิคที่ใช้ในการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์

ในที่นี้จะจำแนกประเภทของการฝึกอบรม โดยใช้วัตถุประสงค์และเวลาที่จัดการฝึกอบรมเป็นเกณฑ์ โดยจำแนกได้เป็นประเภทใหญ่ ๆ 2 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนประจำการ (Pre-Service Training)
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In-Service Training)

### 7.3 ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning)

การเรียนรู้ด้วยตนเอง (self-access learning) มีความมุ่งหมายที่จะทำให้ผู้เรียนดำเนินการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยเกิดการเรียนรู้จากภายในตัวผู้เรียนเอง ซึ่งการที่ผู้เรียนจะมีลักษณะเช่นนี้ได้ เขาควรจะเป็นนักคิด เป็นนักสร้างสรรค์และขยายสมรรถภาพการเรียนรู้ไปตลอดชีวิต นอกจากนี้ ยังได้กล่าวถึงองค์ประกอบห้าประการของกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งนักจิตวิทยาการศึกษาและนักจิตวิทยาการเรียนรู้ อาจเกิดความสงสัยว่าการเรียนรู้นั้นจะสามารถให้ความหมายได้ในลักษณะเทอมเดียวของกระบวนการหรือไม่ ซึ่ง สุวัฒน์ วัฒนวงศ์ (2544, หน้า 29, 39-40) กล่าวว่า ในแต่ละองค์ประกอบของกระบวนการเรียนรู้นั้นจะมีคุณลักษณะเฉพาะที่สามารถปฏิบัติได้ในตัวเองด้วย องค์ประกอบดังกล่าวประกอบด้วย

1. ทักษะจากการฝึกหัด (motor skills) จะเกิดการเรียนรู้ขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีการฝึกภาคปฏิบัติและได้ฝึกหัดกระทำอยู่เสมอ ๆ เช่น การฝึกหัดขับรถยนต์ เล่นเทนนิส
2. การเรียนรู้ทางด้านภาษา (verbal information) เป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้ซึ่งเกิดขึ้นเนื่องจากได้รับข้อสนเทศ ข่าวสารและข้อมูล การจัดระบบข้อสนเทศ การรู้ความหมายและเข้าใจภาษาที่ใช้ตลอดจนเนื้อหาสาระนั้น

3. ความสามารถทางด้านสติปัญญา (intellectual skills) หมายถึง การเรียนรู้ซึ่งปรากฏขึ้นได้โดยต้องมีความเข้าใจ และมีทักษะบางอย่างมาก่อน เช่น ในการคิดเลขเป็นจะต้องอาศัยการเรียนรู้ความหมายของตัวเลข ค่าของจำนวน ก่อนที่จะนำตัวเลขเหล่านั้นมาบวก ลบ คูณ และหาร เป็นต้น

4. ยุทธศาสตร์ทางด้านสมอง (cognitive strategies) เป็นการเรียนรู้ที่ต้องการให้มีการกระทำซ้ำ (repeat) ในบางโอกาส โดยเฉพาะในด้านการฝึกความจำ

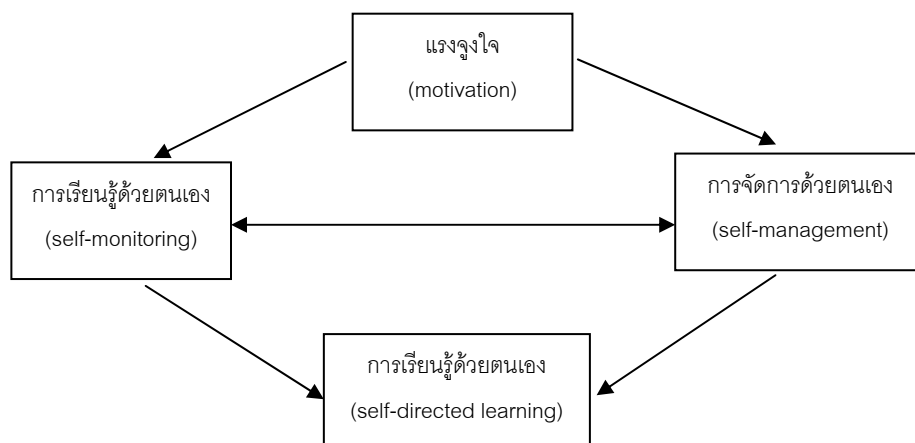
5. การเรียนรู้และทัศนคติ (attitude) การเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติจะได้ผลดีที่สุด โดยการใช้ในลักษณะรูปแบบจำลองของบุคคลโดยอาศัยหุ่นรูปแบบจำลองเป็นตัวช่วยให้แก่ผู้เรียน ทั้งนี้ด้วยการใช้แรงเสริมแบบทดแทนให้กับผู้เรียนในเมื่อผู้เรียนมีพฤติกรรมบางอย่างตามต้องการ ตัวอย่าง การสอนคุณลักษณะนิสัยที่ดีให้แก่เด็ก ๆ ถ้าบอกให้เด็กรู้จักไหว้แสดงความเคารพผู้ใหญ่ เมื่อเด็กมีพฤติกรรมดังกล่าวนั้นแล้วเราก็จะให้รางวัลหรือแสดงความพอใจด้วยการชมเชย รวมทั้งการให้รางวัลอื่น ๆ เมื่อเด็กกระทำความดีหรือกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทั้งนี้ก็จะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในพฤติกรรมนั้น

Garrison (อ้างอิงใน ธีญพร มงคลการ, 2546, หน้า 27) ได้นำเสนอรูปแบบของการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง โดยแสดงให้เห็นว่าการชี้แนะตนเองนั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 อย่าง และทั้งสามองค์ประกอบนี้มีความเชื่อมโยงกัน ดังต่อไปนี้

1. การจัดการ หรือควบคุมตนเอง ได้แก่การควบคุมงานหรือกิจกรรมที่ต้องการกระทำ เป็นการจัดการหรือดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของการเรียนรู้

2. การเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ของบุคคล การพัฒนาทางด้านสติปัญญา เป็นการที่บุคคลสามารถเชื่อมโยงความรู้ใหม่และเก่าเข้าด้วยกัน ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของตนเองในการบูรณาการความรู้และพัฒนาความรู้ใหม่

แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการที่จะทำให้บุคคลคิดริเริ่มที่จะเรียนและก้าวเข้าสู่กระบวนการเรียนนั้น ๆ แรงจูงใจจะมีอิทธิพลต่อการที่บุคคลจะสามารถบรรลุเป้าหมายในการเรียน เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกได้



ภาพ 3 รูปแบบการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองของ Garrison

ที่มา: ธีฎพร มงคลการ, 2546,

การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองจะสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Rogers ที่กล่าวว่า มนุษย์มีศักยภาพตามธรรมชาติที่จะเรียนรู้และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อผู้เรียนมองเห็นว่าเนื้อหาวิชาที่เรียนมีความสัมพันธ์กับจุดมุ่งหมายในชีวิตเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงความเป็นตัวเองทำให้มีโอกาสที่จะพัฒนาความก้าวหน้าของตนเองได้ การเรียนรู้เกิดจากความพร้อมของตัวผู้เรียนเองเป็นอิสระการคิดสร้างสรรค์และการพึ่งตัวเอง นอกจากนั้นคนที่เรียนรู้ด้วยการริเริ่มของตนเองจะเรียนได้มากกว่าและดีกว่าคนที่ เป็นเพียงผู้รับรูเท่านั้น การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองยังสอดคล้องกับการพัฒนาทางจิตวิทยาและกระบวนการทางธรรมชาติมากกว่า คือ ตอนเป็นเด็กต้องพึ่งผู้อื่นแม้เมื่อเติบโตมีการพัฒนาไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น ซึ่งเป็นการพัฒนาในสภาพที่เพิ่มความเป็นตัวของตัวเองและชี้นำตนเองได้มากขึ้น การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นความอยู่รอดของชีวิตในฐานะที่เป็นบุคคลและเผ่าพันธุ์ เนื่องจากโลกปัจจุบันเป็นโลกที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม จึงเป็นสาเหตุไปสู่การเรียนรู้ทางการศึกษาและพัฒนาการใหม่ ๆ ทางการศึกษา มีหลักสูตรใหม่ มีห้องเรียนแบบเปิดมีศูนย์บริการทางวิชาการศึกษาอย่างอิสระ และโปรแกรมการเรียนที่จัดแก่บุคคลภายนอกแล้วผลักภาระไปที่ผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนด้วยการนำตนเอง และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองเป็นการจัดประสบการณ์การเรียนรู้เป็นการเฉพาะของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่มีเป้าหมายไปสู่การพัฒนาทักษะการเรียนรู้ของตนเอง และมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการเรียน ทั้งในฐานะที่เป็นเอกัตบุคคล และสมาชิกกลุ่มการเรียนรู้ร่วมกัน

รูปแบบการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองมี 5 รูปแบบ ดังนี้

1. การเรียนแบบใช้สัญญาณการเรียนรู้ การเรียนแบบนี้ผู้เรียนวางแผนโดยเขียนสัญญาณเป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งวิธีการจัดการประเมินผลซึ่งจะมีการตรวจสอบความถูกต้องของผลงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสัญญาณจากผู้ร่วมงาน
2. การเรียนแบบการทำงานตัวต่อตัว การเรียนแบบนี้ผู้เรียนทำงานเป็นคู่ช่วยอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันในการทำงาน
3. การเรียนแบบวางแผนการทำงานโดยผู้เรียน การเรียนแบบนี้นักเรียนทำงานเป็นกลุ่มในการริเริ่มโครงการ และนำมาสู่การปฏิบัติ
4. การเรียนแบบมีระบบการสนับสนุนจากเพื่อน การเรียนแบบนี้ผู้เรียนที่เริ่มใหม่ได้รับความช่วยเหลือจากผู้เรียนที่มีประสบการณ์

สรุปได้ว่า การเรียนรู้ด้วยการนำตนเองนี้เป็นวิธีการเรียนรู้ที่สามารถใช้ได้ทั้งการเรียนรู้ด้วยตนเองเพียงคนเดียว การเรียนรู้จากระบบสื่อสารมวลชนประเภทต่าง ๆ หรือศึกษาหาความรู้จากภูมิปัญญาพื้นบ้านภายในชุมชนของตนเอง เป็นการเรียนรู้ที่ผู้เรียนสามารถกระทำได้โดยมีผู้สอนก็ได้ และการเรียนรู้ด้วยการนำตนเองจะได้รับผลมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งหากสามารถพัฒนาตนเองพัฒนาคุณลักษณะการชี้นำตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพแล้วจะส่งผลในการพัฒนาความสามารถในการคิดและการตัดสินใจซึ่งจะเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการพัฒนาองค์กรและประเทศได้เป็นอย่างดี

ในสังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงที่ทั่วโลกเต็มไปด้วยข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่ล้นส่ง ผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตและการตัดสินใจของผู้คนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ผู้ที่สามารถเข้าถึงและมีความแม่นยำตรงของข่าวสารและข้อมูลมากกว่า ย่อมตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง การรับรู้ข่าวสารและข้อมูลเหล่านี้เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ตลอดชีวิต บนพื้นฐานของการเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีแนวคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกลุ่มมนุษยนิยม (Humanism) ซึ่งมีความเชื่อเรื่องความเป็นอิสระ และความเป็นตัวของตัวของมนุษย์ ดังที่มีผู้กล่าวไว้ว่ามนุษย์ทุกคนเกิดมาพร้อมกับความดี มีความเป็นอิสระเป็นตัวของตนเองสามารถหาทางเลือกของตนเอง มีศักยภาพและพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างไม่มีขีดจำกัด มีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่น ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับนักจิตวิทยาามานุษยนิยม (Humanistic Psychology) ที่ให้ความสำคัญในฐานะที่ผู้เรียนเป็นปัจเจกบุคคล และมีแนวคิดว่ามีมนุษย์ทุกคนมีศักยภาพ และมีความโน้มเอียงที่จะใส่ใจ ใฝ่รู้ ขวนขวายเรียนรู้ด้วยตนเอง มนุษย์สามารถรับผิดชอบต่อพฤติกรรมของตนเองและถือว่าตนเองเป็นคนที่มีความค่า การเรียนรู้ด้วยตนเอง มี

### 7.3.1 รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง

การทำสมุดบันทึกส่วนตัว เพื่อใช้บันทึกข้อมูล ความคิดเรื่องราวต่าง ๆ ที่เราได้เรียนรู้หรือเกิดขึ้นในสมองของเรา สมุดนี้จะช่วยเก็บสะสมความคิดที่ละน้อยเข้าไว้ด้วยกันเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเพิ่มเติมให้กว้างไกลออกไป การกำหนดโครงการเรียนรู้รายบุคคล ที่มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าว่าจะเรียนรู้อย่างไร โดยพิจารณาว่าความรู้ที่เราจะแสวงหานั้นช่วยให้เราถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ทำให้เกิดความพึงพอใจ ความสนุกสนานที่จะเรียนหรือไม่ ประหยัดเงินและเวลามากน้อยเพียงใด การทำสัญญาการเรียน เป็นข้อตกลงระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน โดยอยู่บนพื้นฐานความต้องการของผู้เรียนที่สอดคล้องกับเป้าหมายและหลักการของสถาบันการศึกษา โดยกำหนดกิจกรรมการเรียนที่เหมาะสม การสร้างห้องสมุดของตนเอง หมายถึงการรวบรวมรายชื่อข้อมูลแหล่งความรู้ต่าง ๆ ที่คิดว่าจะเป็นประโยชน์ตรงกับความสนใจเพื่อใช้ในการศึกษาค้นคว้าต่อไป การหาแหล่งความรู้ในชุมชน เช่น ผู้รู้ ผู้ชำนาญในอาชีพต่าง ๆ ห้องสมุด สมาคม สถานที่ราชการ ฯลฯ ซึ่งแหล่งความรู้เหล่านี้จะเป็นแหล่งสำคัญในการค้นคว้า การหาเพื่อนร่วมเรียน เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้กัน การเรียนรู้จากการฝึกและปฏิบัติ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้และประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ ลักษณะของผู้ที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีความสมัครใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Voluntarily to Learn) มิได้เกิดจากการบังคับ แต่มีเจตนาที่จะเรียนด้วยความอยากรู้ ใช้ตนเองเป็นแหล่งข้อมูลของตนเอง (Self Resourceful) นั่นคือผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าสิ่งที่ตนจะเรียนคืออะไร รู้ว่าทักษะและข้อมูลที่ต้องการหรือจำเป็นต้องใช้มีอะไรบ้าง สามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยตนเอง (Manage of Change) ผู้เรียนมีความตระหนักในความสามารถ สามารถตัดสินใจได้ มีการรับผิดชอบหน้าที่และบทบาทในการเป็นผู้เรียนรู้ที่ดี รู้ “วิธีการที่จะเรียน” (Know how to Learn) นั่นคือ ผู้เรียนควรทราบขั้นตอนการเรียนรู้ของตนเอง รู้ว่าเขาจะไปสู่จุดที่ทำ



### 7.3.2 การเรียนรู้ด้วยตนเอง มีกระบวนการ ดังต่อไปนี้

1. การประเมินความต้องการของตนเอง (Assessing Needs)
2. การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Setting goals)
3. การกำหนดสิ่งที่ต้องการเรียนรู้ (Specifying learning content) โดยกำหนดระดับความยากง่าย ชนิดของสิ่งที่ต้องการเรียน พิจารณาเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้ในการเรียน ความต้องการความช่วยเหลือ แหล่งทรัพยากร ประสบการณ์ ที่จำเป็นในการเรียน
4. การจัดการในการเรียน โดยกำหนดปริมาณเวลาที่ต้องการให้อาจารย์สอน ปริมาณเวลาที่ต้องการให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์กับผู้เรียน ปริมาณเวลาที่ต้องการให้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียนกับผู้เรียน ปริมาณเวลาที่ต้องการให้กับกิจกรรมการเรียนรู้ด้วยตนเองของแต่ละคน โดยกำหนดกิจกรรมการเรียนตามประสบการณ์ที่ผ่านมา พร้อมทั้งกำหนดว่ากิจกรรมควรสิ้นสุดเมื่อใด การเลือกวิธีการเรียนและสื่อการเรียนการสอน อุปกรณ์การสอน เทคนิคการสอน ทรัพยากรการเรียนรู้ที่ต้องใช้
5. การกำหนดวิธีการควบคุมสิ่งแวดล้อมในการเรียนรู้ ทั้งสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ และทางด้านอารมณ์
6. การกำหนดวิธีการตรวจสอบตนเอง โดยกำหนดวิธีการรายงาน/บันทึก การสะท้อนตนเอง จะใช้ reflective practitioner techniques แบบไหน การให้โอกาสได้ฝึกตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการกำหนดนโยบาย การเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถ clarify ideas ให้ชัดเจนขึ้น



7. การกำหนดขอบเขตบทบาทของผู้ช่วยเหลือ

8. การกำหนดวิธีการประเมินผลการเรียน โดยเลือกประเภทของการทดสอบ ลักษณะของการ Feedback ที่จะใช้ วิธีการประเมินความถูกต้องของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และการติดตามประเมินผล

### 7.3.3 ลักษณะของผู้ที่มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง

1. มีความสมัครใจที่จะเรียนรู้ด้วยตนเอง (Voluntarily to Learn) มิได้เกิดจากการบังคับ แต่มีเจตนาที่จะเรียนด้วยความอยากรู้

2. ใช้ตนเองเป็นแหล่งข้อมูลของตนเอง (Self Resourceful) นั่นคือผู้เรียนสามารถบอกได้ว่าสิ่งที่ตนจะเรียนคืออะไร รู้ว่าทักษะและข้อมูลที่ต้องการหรือจำเป็นต้องใช้มีอะไรบ้าง สามารถกำหนดเป้าหมาย วิธีการรวบรวมข้อมูลที่ต้องการ และวิธีการประเมินผลการเรียนรู้ ผู้เรียนต้องเป็นผู้จัดการการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ด้วยตนเอง (Manage of Change) ผู้เรียนมีความตระหนักในความสามารถ สามารถตัดสินใจได้ มีการรับผิดชอบต่อหน้าที่และบทบาทในการเป็นผู้เรียนรู้ที่ดี

3. รู้ “วิธีการที่จะเรียน” (Know how to Learn) นั่นคือ ผู้เรียนควรทราบขั้นตอนการเรียนรู้ของตนเอง รู้ว่าเขาจะไปสู่จุดที่ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างไร

4. มีบุคลิกภาพเชิงบวก มีแรงจูงใจ และการเรียนแบบร่วมมือกับเพื่อนหรือบุคคลอื่น ตลอดจนการให้ข้อมูล (ปฐมนิเทศ) ในเชิงบวกเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมในการเรียน (Charismatic Organizational Player)

5. มีระบบการเรียนและการประยุกต์การเรียน และ มีการชื่นชมและสนุกสนานกับกระบวนการเรียน (Responsible Consumption)

6. มีการเรียนจากข้อผิดพลาดและความสำเร็จ การประเมินตนเองและความเข้าใจถึงศักยภาพของตน (Feedback and Reflection)

7. มีความพยายามในการหาวิธีการใหม่ ๆ ในการหาคำตอบ การประยุกต์ความรู้ที่ได้จากการเรียนไปใช้กับสถานการณ์ของแต่ละบุคคล การหาโอกาสในการพัฒนาและค้นหาข้อมูลเพื่อแก้ปัญหา (Seeking and Applying)

8. มีการชี้แนะ การอภิปรายในห้องเรียน การแสดงความคิดเห็นส่วนตัว และการพยายามมีความเห็นที่แตกต่างไปจากผู้สอน (Assertive Learning Behavior)

9. มีการรวบรวมข้อมูลจากการได้ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลและมีวิธีการนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ (Information Gathering)

สิ่งที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของการเรียนแบบ Self-Directed Learning คือความสามารถและความตั้งใจของบุคคล นั่นคือ ผู้เรียนมีทางเลือกเกี่ยวกับทิศทางที่ต้องการไป แต่สิ่งที่จะต้องมีความคู่กันไปด้วยคือ ความรับผิดชอบและการยอมรับต่อสิ่งที่ตามมา จากความคิดและการกระทำของตนเอง ผู้เรียนแบบ Self-Directed จะประสบความสำเร็จได้มักจะมีลักษณะที่มี Self-concept ทางบวก พร้อมที่จะเรียนแบบ self-direction มีประสบการณ์ และมี styles การเรียนเป็นของตนเอง โดยการเรียนแบบนี้จะเน้นที่ลักษณะของผู้เรียน (ปัจจัยภายใน) ที่จะช่วยสร้างให้ผู้เรียนยอมรับความรับผิดชอบต่อความคิดและกระทำของตน และจะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกที่ช่วยให้ผู้เรียนสามารถรับผิดชอบต่อการเรียนรู้ได้ ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกนี้ จะสามารถเห็นได้จากความต่อเนื่องในการเรียนรู้และสถานการณ์การเรียนรู้ที่เหมาะสม ขณะที่ลักษณะบุคลิกของบุคคล การสอน กระบวนการเรียนรู้ เป็นจุดเริ่มต้นของการทำความเข้าใจนั้น การเรียนแบบ Self-Directed บริบททางสังคมจะเป็นตัวกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้หรือผลที่จะได้ เพื่อจะเข้าใจกิจกรรมการเรียนแบบ Self-Directed อย่างแท้จริง ทั้งนี้เราจะต้องตระหนักถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เรียน ผู้สอน แหล่งทรัพยากร และมิติทางสังคมด้วย

นอกจากนี้ Hiemstra ผู้ศึกษาถึงการเรียนรู้ด้วยตนเองมานานหลายทศวรรษ ได้ให้ข้อคิดเห็นว่า ควรมีการทำงานวิจัยเพื่อศึกษาหารูปแบบของการเรียนรู้ด้วยตนเองให้ละเอียดยิ่งขึ้น หาวิธีในการนำ และหาวิธีการวัดคุณภาพของการเรียนด้วยวิธีนี้ให้ชัดเจนขึ้น และศึกษาว่าควรกำหนดบทบาทของผู้สอนและหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างไรบ้าง

#### 7.4 ด้านการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ คือ การที่กลุ่มคนที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน มารวมตัวกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ด้วยความสมัครใจ เพื่อร่วมสร้างความเข้าใจหรือพัฒนาแนวปฏิบัติในเรื่องนั้น ๆ

องค์ประกอบหลักที่สำคัญ ๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) มีอยู่ด้วยกัน 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คน (People) ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะเป็นแหล่งศูนย์รวมของความรู้ที่สมควรนำออกมาแบ่งปันเป็นอย่างยิ่ง โดยก็ควรจะเป็นคนที่มีความรู้จากการปฏิบัติจริงและอยากจะมาแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความรู้นั้น ด้วยความเต็มใจ

2. สถานที่และบรรยากาศ (Place) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีชีวิตชีวาและน่าสนใจ เพราะสถานที่และบรรยากาศที่ดี (สบาย ๆ ผ่อนคลาย) มีความเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มคน จะทำให้คนเหล่านั้นมาเจอกันพูดคุย ปรึกษา วิเคราะห์ปัญหา แบ่งปัน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันอย่างสบายใจ

3. สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ช่วยทำให้การแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกิดได้ง่ายและสะดวกขึ้น เช่น กระดานสำหรับเขียน คอมพิวเตอร์สำหรับการสรุปและจัดเก็บความรู้รวมถึงการแบ่งปัน (Share) หรือการส่งต่อข้อมูล

และเมื่อมีองค์ประกอบทั้ง 3 ประการพร้อมแล้ว การที่จะทำให้การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบความสำเร็จ และใช้ประโยชน์ได้จริง ก็ควรคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ๆ ของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิผล (Effective Knowledge Sharing) ดังนี้

ปัจจัยหลักของการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 6 ประการ ได้แก่

1. กำหนดเป้าหมายการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้ชัดเจนและสัมพันธ์กับเป้าหมายทางธุรกิจ

2. สร้างผู้นำที่เป็นแบบอย่าง

3. สร้างเครือข่ายของผู้มีความรู้จากการปฏิบัติ (Human Networks)

4. กำหนดวิธีการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้เหมาะกับวัฒนธรรมองค์กร

5. แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่นำไปใช้ในงานประจำวันได้

6. สร้างแรงจูงใจที่สนับสนุนการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ คน, สถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งดำเนินกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยพิจารณา 6 ปัจจัยหลัก ข้างต้น ด้วยการประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง

#### 7.4.1 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

การจัดการความรู้ ประกอบด้วยกระบวนการหลัก ๆ ได้แก่ การค้นหาความรู้ การสร้างและแสวงหาความรู้ การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ การประมวลและกลั่นกรองความรู้ การเข้าถึงความรู้ การแบ่งปัน แลกเปลี่ยนความรู้ และการเรียนรู้ และเพื่อให้มีการนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร จึงมีการใช้เครื่องมือหลากหลายประเภทในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนความรู้ รวมทั้งการช่วยให้ผู้ต้องการใช้ข้อมูลสามารถเข้าถึงข้อมูลได้โดยสะดวก เพื่อที่จะส่งเสริมให้การจัดการความรู้ในองค์กรมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 7.4.2 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Explicit

### Knowledge

#### 1) การจัดเก็บความรู้และวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศในรูปของเอกสาร

เป็นการจัดเก็บความรู้หรือข้อมูลขององค์กรในรูปแบบง่าย ๆ เพื่อความสะดวกในการค้นหาและนำไปใช้ เช่น งานวิจัย ผลการสำรวจ ผลงานประจำปี ข้อมูลทางการตลาด เป็นต้น นอกจากนั้นแล้วองค์กรควรมีการจัดทำฐานความรู้ของวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศเพื่อให้ผู้สนใจสามารถเข้ามาเรียนรู้ได้ ซึ่งการรวบรวมวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศอาจได้จากการทำการเทียบเคียง (Benchmarking) ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากผู้ที่ทำได้ดีที่สุดทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 2) การใช้เทคนิคการเล่าเรื่อง (Story Telling)

การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องนี้เป็นวิธีการเผยแพร่สิ่งที่เราได้เรียนรู้มาให้แก่ผู้สนใจโดยต้องสร้างความสมดุลระหว่างความน่าสนใจในการบรรยายเรื่องและเนื้อหาที่ต้องการสื่อ เช่น การใช้เทคนิคการเล่าเรื่องในประเด็นเกี่ยวกับนวัตกรรมขององค์กร โดยการนำเรื่องที่ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวมาผูกเป็นเรื่องราวที่น่าสนใจและเผยแพร่ในองค์กร ทำให้เกิดการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น และกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ที่มีระหว่างกัน

#### 3) สมุดหน้าเหลือง (Yellow Pages)

แนวคิดนี้จะเหมือนกับสมุดโทรศัพท์หน้าเหลืองที่เราคุ้นเคยกัน แต่แทนที่เนื้อหาในสมุดจะบันทึกรายละเอียดของคนหรือสถานประกอบการต่าง ๆ สมุดหน้าเหลืองสำหรับการจัดการความรู้จะบันทึกแหล่งที่มาของความรู้ ประเภทของความรู้ และผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านขององค์กร รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลที่สำคัญ ๆ เช่น ผลงานที่ผ่านมาและเรื่องที่เกี่ยวข้องเฉพาะทาง สมุดหน้าเหลืองในลักษณะนี้จะช่วยสร้างความเชื่อมโยงระหว่างคนที่ต้องการใช้ข้อมูลกับแหล่งข้อมูลที่มี เพื่อให้คนในองค์กรรู้ว่าข้อมูลอยู่ที่ใด และจะสามารถเข้าถึงข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างไร สำหรับการบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ในสมุดหน้าเหลืองนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบเอกสารที่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ก็ได้ ทั้งนี้สมุดหน้าเหลืองไม่จำเป็นต้องผูกติดกับเฉพาะบุคคลในองค์กรเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อมโยงกับข้อมูลภายนอกผ่านระบบเว็บไซต์ต่าง ๆ ได้ด้วย

#### 4) ฐานความรู้ (Knowledge Bases)

เป็นการเก็บข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่องค์กรมี ไว้ในระบบฐานข้อมูลและให้ผู้ต้องการใช้ค้นหาข้อมูลความรู้ผ่านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลาผ่านระบบอินเทอร์เน็ต อินทราเน็ต หรือระบบอื่น ๆ ได้อย่างสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ทั้งนี้ในการทำฐานความรู้ (Knowledge Bases) ควรคำนึงถึงความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานเพื่อสนับสนุนระบบเทคโนโลยีสารสนเทศด้วย

#### 7.4.3 กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความรู้ประเภท Tacit Knowledge

##### 1) การจัดตั้งทีมข้ามสายงาน (Cross-Functional Team)

เป็นการจัดตั้งทีมเพื่อมาทำงานร่วมกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่กำหนดขึ้น ภายใต้ความเชื่อที่ว่าการทำงานในแต่ละเรื่องต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญจากหลาย ๆ ด้านมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์และทำงานร่วมกันจึงจะประสบความสำเร็จ การแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างทีมจะทำให้เกิดการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น ซึ่งในการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดความรู้ระหว่างกันนั้น หัวหน้าทีมควรมีการสร้างบรรยากาศที่ดีเพื่อช่วยให้มีความคุ้นเคยระหว่างกัน ทำให้ทุกคนเข้าใจและมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกันสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจต่อกัน และสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งคือ ควรมีการจดบันทึกหรือรวบรวมความรู้ที่เกิดขึ้นในระหว่างที่มีการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกันไว้ด้วย

##### 2) Innovation & Quality Circles (IQCs)

IQCs (Innovation & Quality Circles) เป็นกลุ่มที่พัฒนามาจากกลุ่ม QCs (Quality Circles) ซึ่งสมาชิกของกลุ่ม จะมาจากต่างหน่วยงานหรือต่างระดับในองค์กรหรืออาจจะมาจากต่างองค์กรก็ได้ กลุ่ม IQCs จะรวมตัวกันเพื่อค้นหาวิธีการที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานต่าง ๆ การทำกลุ่ม IQCs นี้จะเป็นการระดมสมองเพื่อกำหนดแนวคิดต่าง ๆ ที่หลากหลายในการพัฒนาองค์กรตามหัวข้อเรื่องที่ตั้งไว้และค้นหาทางเลือกที่ดีที่สุดช่วยแก้ปัญหาในการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ซึ่งในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้กันต้องมีการจดบันทึกข้อมูลหรือความรู้ที่เกิดขึ้นรวมทั้งปัญหาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นไว้ด้วย เมื่อเปรียบเทียบ IQCs กับทีมข้ามสายงานแล้วจะมีความแตกต่างในเรื่องของสมาชิกกลุ่มที่สามารถร่วมกันได้จากทั้งภายในและภายนอกองค์กร ในขณะที่สมาชิกทีมข้ามสายงานจะมีเฉพาะคนในองค์กรเท่านั้น และเนื้อเรื่องของการทำทีมข้ามสายงานจะเป็นเรื่องที่เฉพาะเจาะจงมากกว่า

### 3) ชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice : CoP)

CoP เป็นกลุ่มคนที่มารวมตัวกันอย่างไม่เป็นทางการ มีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่ดีขึ้น ส่วนใหญ่การรวมตัวกันในลักษณะนี้มักจะมาจากคนที่อยู่ในกลุ่มงานเดียวกันหรือมีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งร่วมกัน ซึ่งความไว้วางใจและความเชื่อมั่นในการแลกเปลี่ยนข้อมูลความรู้ระหว่างกันจะเป็นสิ่งที่สำคัญ โดย CoP จะมีความแตกต่างจากการจัดตั้งทีมงานเนื่องจากการรวมกันอย่างสมัครใจ เป็นการเชื่อมโยงสมาชิกเข้าด้วยกันโดยกิจกรรมทางสังคม ไม่ได้มีการมอบหมายงานเฉพาะหรือเป็นโครงการ แต่จะเลือกทำในหัวข้อเรื่องที่สนใจร่วมกันเท่านั้น การทำ CoP จะมีระยะเวลาในการเริ่มต้นและสิ้นสุด โดยหากสมาชิกในกลุ่มหมดความสนใจหรือบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้ว กลุ่ม CoP ก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนหัวข้อของกลุ่มหรือมีการจัดตั้งกลุ่ม CoP ใหม่ ๆ ขึ้นมา ทั้งนี้ระหว่างที่อยู่ร่วมกันควรมีการบันทึกสิ่งที่เรียนรู้ระหว่างกัน เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามแม้ CoP จะเกิดขึ้นโดยการรวมตัวของสมาชิกที่สนใจร่วมกันและจัดการกันเองแต่ก็ต้องมีการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนเพื่อให้งานทำยั่งยืนในระดับหนึ่งเช่น ควรมีการยกย่องชมเชยและให้การยอมรับกลุ่ม CoP จากผู้บริหารขององค์กร ควรช่วยสนับสนุนให้การสื่อสารระหว่างสมาชิก CoP เป็นไปอย่างสะดวก รวดเร็ว พยายามชักจูงหรือทำให้สมาชิกเห็นประโยชน์ในการพบปะแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างกัน ให้แรงจูงใจหรือรางวัลสำหรับสมาชิกที่ให้ความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อเป็นตัวอย่างแก่คนอื่น ๆ ต่อไป รวมทั้งควรส่งเสริมให้ CoP มีการเติบโตและขยายตัว

### 4) ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System)

ระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการถ่ายทอดความรู้แบบตัวต่อตัว จากผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์มากกว่า ไปยังบุคคลากรรุ่นใหม่ หรือผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์น้อยกว่า ซึ่งระบบพี่เลี้ยงเป็นวิธีการหนึ่งในการสอนงานและให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงมักจะมีตำแหน่งและอาวุโสกว่า ซึ่งอาจอยู่ในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ โดยทั่วไประบบพี่เลี้ยงจะใช้เวลาค่อนข้างนาน เพราะทั้งสองฝ่ายจะต้องสร้างความคุ้นเคย ความสัมพันธ์ และความเข้าใจกัน ผู้ที่เป็นพี่เลี้ยงนอกจากจะให้คำปรึกษาในด้านการงานแล้ว ยังเป็นที่ปรึกษาในเวลามีปัญหาหรือสับสน ที่สำคัญพี่เลี้ยงจะต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องพฤติกรรม จริยธรรม และการทำงานให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

#### 5) การสับเปลี่ยนงาน (Job Rotation) และการยืมตัวบุคลากรมาช่วยงาน (Secondment)

การสับเปลี่ยนงานเป็นการย้ายบุคลากรไปทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ ซึ่งอาจอยู่ภายในสายงานเดียวกันหรือข้ามสายงานเป็นระยะ ๆ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิผลในการกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ของทั้งสองฝ่าย ทำให้ผู้ถูกย้ายเกิดการพัฒนาทักษะที่หลากหลายมากขึ้น สำหรับการยืมตัวบุคลากรมาทำงานชั่วคราวนั้นเป็นการย้ายบุคลากรระดับบริหารหรือบุคลากรที่มีความสามารถสูงไปช่วยทำงานในหน่วยงานข้ามสายงานหรือในหน่วยงาน เพื่อให้ผู้ถูกยืมตัว ถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ของตนเองให้หน่วยงาน เป็นการกระจายความรู้ที่ได้ผลในระยะสั้น ในขณะที่เดียวกัน ผู้ถูกยืมตัวก็ได้เรียนรู้จากบุคลากรในหน่วยงานอื่น ซึ่งสามารถนำมาพัฒนางานของตนเองหรือสร้างความรู้ใหม่ ๆ ได้

#### 6) เวทีสำหรับการแลกเปลี่ยนความรู้ (Knowledge Forum)

การจัดการประชุมหรือกิจกรรมอย่างเป็นทางการเป็นกิจลักษณะอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเป็นเวทีให้บุคลากรในองค์กรมีโอกาสพบปะพูดคุยกัน เป็นอีกวิธีหนึ่งซึ่งสามารถกระตุ้นให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกันได้ ซึ่งอาจทำได้ในหลายลักษณะ เช่น การสัมมนา และการประชุมทางวิชาการที่จัดอย่างสม่ำเสมอ วิธีการที่กล่าวมาข้างต้นเป็นวิธีการหลัก ๆ เกี่ยวกับกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่องค์กรสามารถเลือกใช้หรือผสมผสานวิธีการเหล่านั้นเข้าด้วยกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการ วิธีการทำงาน และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กรจากกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น มีวิธีการหนึ่งซึ่งมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน นั่นคือ CoP (Communities of Practice) หรือชุมชนนักปฏิบัติ ซึ่งกิจกรรม CoP นี้เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของ กระบวนการจัดการความรู้ (KM Process) และ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Process)

### 7.5 ด้านการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานไม่ว่าจะเป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ จะตั้งบนฐานคิดเดียวกัน คือ เพื่อการพัฒนาคน เพื่อการฝึกฝนอบรม เพื่อความเจริญงอกงาม เพื่อพัฒนาบุคลากร เพราะการพัฒนาบุคลากรนั้นจะพัฒนาด้วยการจัดกิจกรรมฝึกอบรม ส่งไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น จัดกิจกรรมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้อ่านให้ค้นคว้า ให้ทำวิจัย และรวมถึงการส่งไปศึกษาดูงานด้วย เพราะการศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้อย่างหนึ่งในบรรดาของกระบวนการเรียนรู้จากหลาย ๆ อย่าง ทั้งนี้เป็นมรรควิธีในการพัฒนาบุคลากรของสังคม ของชุมชนให้ให้เห็น

ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ฝึกอบรม ปฏิบัติการวิจัย และดูงาน ณ ต่างประเทศ พ.ศ.2549 ได้กล่าวไว้ว่า ศึกษา หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียน หรือการวิจัย ตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพที่ ก.พ. รับรอง และหมายความรวมถึงการฝึกฝนภาษาและการรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษา และการฝึกอบรมหรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหรือต่อจากการศึกษานั้นด้วย

ดูงาน หมายความว่า การเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ด้วยการสังเกตการณ์ และการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่บุคลากรของโรงเรียนได้ศึกษาดูงานในสถาบัน หน่วยงานสถานประกอบการ หรือแหล่งวิทยาการต่าง ๆ แล้วนำความรู้ประสบการณ์ที่ได้รับมา ปฏิบัติงานแล้วขยายผลให้ผู้อื่นได้

หากมองโดยหลักการแล้ว การไปศึกษาดูงานนั้นไม่ใช่เป็นความดี ความร้าย ในตัวของมันหากแต่ไปบนฐานคิดอย่างไร ไปบนฐานคิดของความกระหายใคร่รู้มากน้อยเพียงใด มีความซื่อสัตย์ตรงไปตรงมากับตนเองมากน้อยเพียงใด ตนเองเชื่อในตนเองใหม่ว่าอยากไปศึกษาดูงานกันจริง ๆ หากจะไปกับเชิงพิธีกรรม เพื่อได้ตีตราว่ามีกรไปศึกษาในต่างประเทศ ฐานคิดหลักที่สำคัญของการไปศึกษาดูงานก็คือการพัฒนาบุคลากร เพื่อไปเพิ่มประสบการณ์ การศึกษาดูงานเป็นเพียงมรรควิธีหนึ่งของการเรียนรู้ จากหลาย ๆ มรรควิธี เป็นกระบวนการเรียนรู้ จากกระบวนการเรียนรู้ทั้งหลาย

## 8. เทคนิควิธีการพัฒนาตน

การควบคุมตน (Self-control) เป็นเทคนิควิธีการพัฒนาตนอย่างหนึ่ง เป็นการควบคุมภายใน สำหรับการควบคุมตนมีผู้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลกระทำเพื่อให้ได้สิ่งที่ตนต้องการ โดยสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ตนเองพิจารณาตัดสินใจเลือกด้วยตนเอง หรือการควบคุมตนคือ กระบวนการที่บุคคล ใช้วิธีการหนึ่งวิธีการใด หรือ หลายวิธีรวมกัน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง จากพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ไปสู่พฤติกรรมที่พึงประสงค์ โดยที่บุคคลนั้นเป็นผู้กำหนด



ขั้นตอนการพัฒนาตนโดยวิธีการควบคุมตนเอง ในการควบคุมตนเอง มีขั้นตอนในการพัฒนาตน ดังนี้

1. กำหนดพฤติกรรมเป้าหมายด้วยตนเอง เริ่มต้นด้วยบุคคลจะต้องกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายที่ต้องการเปลี่ยนแปลงแก้ไขด้วยตนเองให้ชัดเจน
2. สังเกตและบันทึกพฤติกรรมของตน การสังเกตและบันทึกพฤติกรรม จะต้องกระทำด้วยตนเอง และบันทึกเป็นระยะ ๆ
3. กำหนดเงื่อนไขการเสริมแรง หรือการลงโทษตนเอง เป็นการกำหนดเงื่อนไขในการที่จะได้รับการเสริมแรง หรือการลงโทษ หลังจากที่ได้ทำพฤติกรรมเป้าหมาย การกำหนดเงื่อนไขของการเสริมแรง หรือการลงโทษนี้ ควรกระทำด้วยตนเอง เพราะสอดคล้องกับความต้องการของตน อันจะนำไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ
4. เลือกเทคนิคด้วยตนเอง การเลือกเทคนิคด้วยตนเอง จะช่วยให้สามารถเลือกเทคนิคเพื่อควบคุมพฤติกรรมได้เหมาะสมกับตน ใช้เทคนิคการควบคุมตนเอง ตามวิธีการและขั้นตอนของเทคนิคที่นำมาใช้ ประเมินตนเอง เพื่อดูการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป้าหมาย ว่าเปลี่ยนแปลงตามเงื่อนไข และข้อกำหนดหรือไม่
5. เสริมแรง หรือ การลงโทษตนเอง หลังจากประเมินพฤติกรรมเป้าหมายแล้วการจะได้รับการเสริมแรงหรือลงโทษนั้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเป้าหมาย ว่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ หรือไม่ ถ้าเป็นไปตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้ ก็เสริมปรองด้วยการให้รางวัล แต่ถ้าไม่เป็นไปตามเกณฑ์ควรมีการลงโทษเช่นกัน

การดำเนินการเพื่อการควบคุมตน เพื่อให้การควบคุมตน บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผล การดำเนินการเพื่อการควบคุมตน มีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดเป้าหมาย (Set a goal) การควบคุมตนจะสำเร็จได้ด้วยดี จะต้องเริ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายสำหรับตน เป้าหมายปกติจะกำหนดเป็นพฤติกรรมเป้า (target behavior)
2. ระบุพฤติกรรมเป้า (Defining your target behavior) การควบคุมตน มีความจำเป็นอย่างมากที่จะต้องกำหนดพฤติกรรมเป้า ในรูปของเป้าเชิงพฤติกรรม เช่น “เลิกบุหรี่” ในการกำหนดพฤติกรรมเป้าควรมีลักษณะเป็นบวก ถ้าต้องการจะลดน้ำหนักลง อาจเขียนว่า “เพื่อไม่ให้อ้วน” ซึ่งมีลักษณะเป็นลบ แต่ควรเขียนว่า “เพื่อให้ผอมลง” ซึ่งมีลักษณะเป็นบวก คือ เน้นสิ่งที่ท่านต้องการจะเป็น ไม่ใช่สิ่งที่ท่านเป็นอยู่

3. เลือกเป้าหมายที่บรรลุได้ (Selecting and attainable goal) พฤติกรรมเป้าหมายจะต้องบรรลุได้ ความผิดพลาดของการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ก็คือการเลือกเป้าหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือสูงเกินไป

4. บันทึกพฤติกรรม (Recording your behavior) ครั้งแรกที่กำหนดเป้าหมาย จำเป็นจะต้องสังเกตพฤติกรรมในปัจจุบัน เพื่อใช้เป็นฐานในการประเมินความก้าวหน้าและเพื่อการเปรียบเทียบต่อไป วิธีการบันทึกให้ใช้วิธีการที่ปฏิบัติได้ไม่ยาก และสามารถเคลื่อนที่ได้ (Portable) ปกติควรบันทึกอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง แต่ไม่ควรนานกว่า 3-4 สัปดาห์ ต่อครั้ง

5. การทำสัญญากับตน (Marking a self-contract) เพื่อให้ได้ข้อตกลงกับตัวเองที่ชัดเจน เกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้เสร็จ วิธีที่ดีที่สุด คือ การทำสัญญากับตนเอง สัญญาดังกล่าวจะต้องเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรชัดเจน ยุติธรรม และมีข้อความในเชิงบวก การเสริมแรงตน (Self-reinforcing) ในอุดมคติ การเสริมแรงที่ดีที่สุดก็คือ การเสริมแรงทันทีที่มีพฤติกรรมตามเป้าหมาย

เรียม ศรีทอง (2542, หน้า 155-164) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาตนเองที่ประยุกต์จากหลักการศึกษาคำจริงตามหลักหลักวิทยาศาสตร์รวม 7 ขั้นตอน ประกอบด้วย การสำรวจพิจารณาตนเอง การวิเคราะห์จุดเด่น จุดบกพร่องของตนเอง กำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เลือกเทคนิควิธีและวางแผนการพัฒนา ทดลองปรับปรุงพัฒนา และการประเมินผลและขยายผลการพัฒนาซึ่งสรุปได้เป็นขั้นตอนของการพัฒนาตนเองดังต่อไปนี้

#### ขั้นที่ 1 การสำรวจ

พิจารณาตนเอง หมายถึง การรับรู้สภาพการดำรงชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในสถานะที่กำลังเผชิญปัญหาอยู่หรือไม่ การพิจารณาสภาพปัญหาหรือความต้องการของตนมีประโยชน์ต่อการกำหนดลักษณะปัญหาหรือพฤติกรรมเป้าหมายต่อไป การรับรู้สถานะแห่งตนในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความถูกต้องชัดเจน ตัวอย่างการประเมินตนเองด้านต่าง ๆ ได้แก่

1. เกี่ยวกับสภาพร่างกาย มีสิ่งใดควรพิจารณาประเมินตนเองได้หลายประการเช่น สุขภาพร่างกาย กริยาท่าทาง และบุคลิกภาพโดยรวม

2. เกี่ยวกับอารมณ์และจิตใจ มีลักษณะที่ควรศึกษาสำรวจ เช่น สุขภาพทางจิตนิสัยใจคอ และการมีวินัยในตนเอง

3. เกี่ยวกับพัฒนาการทางสังคม หมายถึง ความสามารถทั่วไปในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น มีลักษณะที่อาจประเมินได้หลายประการ เช่น ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร พฤติกรรมการแสดงออก และความสัมพันธ์กับผู้อื่น

4. เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถและการประกอบอาชีพการงานมีลักษณะที่พึงประเมินได้หลายประการเช่น ความรู้ทั่วไป การตัดสินใจ การแก้ปัญหาและการบริหารเวลา และความสามารถพิเศษ

#### ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดเด่น

จุดบกพร่องของตนเองเป็นการทำความเข้าใจผลการประเมินสภาพทางร่างกาย อารมณ์และจิตใจ สังคม สติปัญญา และความสามารถของตน จากขั้นที่ 1 เพื่อจำแนกคุณลักษณะบุคลิกภาพหรือลักษณะพฤติกรรมที่ส่งเสริมชีวิตที่ดีลักษณะที่เป็นส่วนของปัญหาอุปสรรคของการดำเนินชีวิต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางการปรับปรุงและพัฒนาตนเองว่าจะลดลักษณะพฤติกรรมเก่า จะหยุดพฤติกรรมทั้งหมด จะรักษาพฤติกรรมที่มีอยู่แล้วไว้จะเสริมแต่งพฤติกรรมเดิมให้คมชัด หรือจะฝึกหัดพัฒนาพฤติกรรมใหม่การกำหนดทิศทางการปรับปรุงตนเองควรเป็นไปอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์ลักษณะบุคลิกภาพหรือพฤติกรรมของบุคคลควรพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน เช่นเงื่อนไขของพฤติกรรม สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมแรงจูงใจที่มีผลต่อบุคลิกภาพและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น

#### ขั้นที่ 3 การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย

การกำหนดเป็นการพิจารณาให้ชัดเจนว่า พฤติกรรมที่จะเลือกปรับปรุงและพัฒนาอันมีความสำคัญต่อตนเองมากที่สุดโดยพิจารณาลำดับคุณค่าของลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลเสียหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตของตนเองและผู้อื่น หรือเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ขัดขวางการพัฒนาชีวิตตนเองและผู้อื่น และเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมอื่น ๆ ตามมาอีกตามลำดับ ซึ่งอาจพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ ในการกำหนดปัญหาควรพิจารณาแยกให้เห็นได้ว่าสภาพปัญหาที่ต้องการปรับปรุงนั้นเกี่ยวข้องกับอะไร หรือเป็นปัญหาที่มีสาเหตุพื้นฐานมาจากอะไรด้วย โดยทั่วไปอาจแยกแยกประเภทปัญหาเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่ ปัญหาที่เกิดจากความคิด ปัญหาที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก ปัญหาเชิงพฤติกรรม และปัญหาความขัดแย้ง

#### ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหาจะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมเป้าหมายที่ถูกต้อง และเป็นแนวทางการเลือกเทคนิควิธีการปรับปรุงตนเองที่เหมาะสมต่อไป ข้อมูลพื้นฐานมักได้จากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรม เป้าหมาย และวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรม

### ขั้นที่ 5 การเลือกเทคนิควิธีและการวางแผนปรับปรุงตนเอง

การเลือกเทคนิควิธีปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อาจใช้วิธีการฝึกหัดปรับเปลี่ยนพฤติกรรม หรือปรับเปลี่ยนความคิดก็ตามควรเลือกใช้เทคนิควิธีที่ง่ายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการปรับปรุง จะใช้วิธีการเดียวหรือใช้หลายวิธีประกอบกันก็ได้ อย่างไรก็ตาม พฤติกรรมบางอย่างอาจใช้หลายเทคนิควิธีควบคู่กัน ซึ่งผู้ใช้เทคนิคต่าง ๆ ฟังศึกษาและพิจารณาถึงข้อดี ข้อเสีย และข้อจำกัดของแต่ละเทคนิควิธีให้ถ่องแท้ และเลือกวิธีการที่เหมาะสม สำหรับการวางแผนการพัฒนาตนเอง ควรกำหนดเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย จัดเตรียมสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขการส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาตามแผน และแสดงแผนงานให้ชัดเจน อุปสรรคของการพัฒนาตนเองของบุคคล มักเกิดจากความเคยชินที่มักจะทำตามสบาย ขาดวินัยไม่ควบคุมหรือจัดระบบการพัฒนาให้รัดกุมและมีคุณภาพ ในการวางแผนปรับปรุงตนเอง อาจกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นหรือระยะยาวก็ได้ โดยระบุว่าเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาการทดลองแล้วจะเกิดผลอะไรแก่ตนเอง การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ไม่ชัดเจน จะส่งผลถึงการไม่สามารถประเมินผลได้ วัตถุประสงค์ที่ดีควรจะทำให้จริงและสอดคล้องกับสภาพความต้องการหรือสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

### ขั้นที่ 6 การทดลองปรับปรุง และพัฒนาตนเอง

ในขั้นนี้เป็นการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้ ตามระยะเวลาที่ระบุไว้ ความมุ่งมั่นเป็นสิ่งสำคัญให้บรรลุความสำเร็จโปรดอย่าลืมความภาคภูมิใจที่ตนทำได้ แล้วให้กำลังใจหรือให้รางวัลในการตั้งใจทำดีของตนด้วย

### ขั้นที่ 7 การประเมินและขยายผลการพัฒนาตนเอง

ในขั้นนี้เป็นการติดตามดูว่าการทดลองปรับปรุงและพัฒนาตนเองบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ในกรณีที่มีข้อบกพร่องก็สืบค้นหาสาเหตุว่ามีอะไรเป็นปัจจัยนอกเหนือจากที่เตรียมวางแผนไว้หรือเป้าหมายขาดความชัดเจนอาจพิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และย้อนกลับไปทบทวนการประเมินตนเอง หรือวิเคราะห์ตนเองใหม่ ถ้าการประเมินผลการทดลองประสบผลสำเร็จก็พิจารณาต่อว่าจะดำเนินการยุติแผนงานและทำให้พฤติกรรมคงอยู่ได้อย่างไรรวมไปถึงอาจมีแรงจูงใจที่จะขยายผลการพัฒนาไปยังพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไปอีก

## 9. ขั้นตอนการพัฒนาตน

ขั้นตอนการพัฒนาตน คือกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเองจากพฤติกรรมที่เป็นโทษหรือเป็นอุปสรรคต่อความเจริญงอกงามไปสู่การมีพฤติกรรมที่ส่งเสริมและเกื้อกูลให้ตนเองประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาตนจึงเป็นกระบวนการของการเรียนรู้ใหม่ เพื่อการเปลี่ยนแปลงตนเองไปสู่การมีคุณภาพที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งขั้นตอนในการพัฒนา

- ขั้นที่ 1 การสำรวจหรือพิจารณาตนเอง
- ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดบกพร่อง
- ขั้นที่ 3 การกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย
- ขั้นที่ 4 การรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน
- ขั้นที่ 5 การเลือกเทคนิควิธีและวางแผนการพัฒนาดน
- ขั้นที่ 6 การดำเนินการพัฒนาดน
- ขั้นที่ 7 การประเมินและขยายผลการพัฒนาดน

#### 1. ขั้นการสำรวจหรือพิจารณาตนเอง

การสำรวจหรือพิจารณาตนเอง หมายถึง การรับรู้สภาพการดำรงชีวิตที่เป็นอยู่ในปัจจุบันว่าอยู่ในสภาวะที่กำลังเผชิญปัญหาอยู่หรือไม่ เช่น มีความลำบากกายหรือลำบากใจ ทุกข์กายหรือทุกข์ใจหรือไม่ มีความสับสนวุ่นวายใจ หรือภาวะเครียดใด ๆ หรือมีภาวะจำเป็นในด้านใดบ้าง เป็นต้น การพิจารณาสภาพปัญหาหรือความต้องการของตนมีประโยชน์ต่อการกำหนดลักษณะปัญหา หรือพฤติกรรมเป้าหมายต่อไป การรับรู้สภาวะแห่งตนในด้านต่าง ๆ จำเป็นต้องมีความถูกต้องชัดเจน ซึ่งได้จากการประเมินตนเองด้านต่าง ๆ ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### 1.1 เกี่ยวกับสภาพทางร่างกาย มีสิ่งสมควรพิจารณาประเมินตนเองได้หลายประการ ดังนี้

##### 1.1.1 สุขภาพกาย เป็นการพิจารณาว่าสุขภาพร่างกายมีความแข็งแรงเพียงใด อวัยวะทุกส่วนทำหน้าที่ประสานสัมพันธ์ ส่งผลต่อความเคลื่อนไหวในการทำงานได้ดีมากน้อยเพียงใด ส่วนสูงและน้ำหนักของร่างกายเป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน ตามเพศ วัย และเผ่าพันธุ์เพียงใด มีอาการไม่ปกติหรือเป็นโรคอะไรบ้าง สุขภาพร่างกายเป็นพื้นฐานสำคัญของชีวิต ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาพทางอารมณ์ สังคม สติปัญญา ความสามารถในการปรับตัวและการทำงาน ดังนั้นประสิทธิภาพในการพัฒนาดนเองของบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับการตระหนักถึงการส่งเสริมพัฒนาด้านสุขภาพร่างกายเป็นอันดับแรก ในการสำรวจตนเองด้านร่างกายในบางเรื่องอาจต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญ เช่น แพทย์เพื่อตรวจระบบการรักษาสมดุลในร่างกายที่เกี่ยวข้องกับระบบต่าง ๆ เช่น ระบบไหลเวียนของเลือด หรือระบบภูมิคุ้มกันของร่างกายที่ไม่ปกติ เป็นต้น

1.1.2 กิริยาท่าทาง เป็นการพิจารณาลักษณะการแสดงออกทางกายที่เหมาะสมหรือไม่ท่าทางที่อบอุ่นเป็นมิตรหรือห่างเหินไม่เป็นมิตรกับคนอื่น การพิจารณาลักษณะกิริยาท่าทางมีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพและงานอาชีพหรือกิจกรรมบางอย่าง เช่น บุคคล ที่มีลักษณะก้าวร้าว เสียงดัง อาจไม่เหมาะสมในการเป็นผู้ให้บริการปรึกษาช่วยเหลือคน อาจเหมาะสมกับงานหรือกิจกรรมทำลาย ใช้อำนาจภายนอก บุคคลที่เคลื่อนไหวช้า ตัดสินช้า อาจไม่เหมาะสมกับงานการติดต่อกับผู้อื่นหรือการให้บริการในงานแนะนำต่าง ๆ เป็นต้น การพิจารณากิริยาท่าทางของตนมีผลดีต่อการปรับปรุงตนให้เหมาะสมกับงาน หรืออาจจะเลือกงานที่สอดคล้องกับลักษณะของตนเองได้ อย่างไรก็ตามกิริยาท่าทางที่อ่อนนุ่มถ่อมตนย่อมเป็นที่พอใจของคนที่พบเห็น และทุกคนสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้ไม่ยาก

1.1.3 บุคลิกภาพโดยรวม เป็นการพิจารณาหรือประเมินว่าลักษณะบุคลิกภาพของตนเป็นแบบใด เช่น เปิดเผยหรือเก็บตัว มีลักษณะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม มีแนวโน้มชอบติดต่อและทำงานกับคน หรือชอบทำงานกับวัตถุสิ่งของ ชอบเสียงหรือกังวล เป็นต้น ลักษณะทางบุคลิกภาพนี้เอื้อต่อการทำกิจการต่าง ๆ รวมถึงการสร้างสัมพันธกับผู้อื่นด้วย แม้ว่าบุคลิกภาพจะเป็นผลจากการพัฒนาสะสมมาตั้งแต่เยาว์วัย แต่ก็สามารถปรับปรุงได้ พฤติกรรมมนุษย์กับการ

## 1.2 เกี่ยวกับอารมณ์และจิตใจ มีลักษณะที่ควรศึกษาสำรวจ ดังนี้

1.2.1 สุขภาพจิตเป็นการสำรวจสภาพจิตใจโดยทั่วไปของตนว่ามีความสุขทุกข์หรือไม่ อย่างไร สามารถอดทนต่อปัญหาหรือความผิดหวังเพียงใด มีความวิตกกังวลเรื่องใด มีความมั่นใจหรือขาดความมั่นใจในตนเอง มีความคิดยึดติดหรือมีอิสระเพียงใด มีความคับข้องใจหรือเบื่อกับงานใจเพียงใด เวลาพบปัญหาอุปสรรคในชีวิตหรือการทำงาน สามารถมองปัญหาและแก้ปัญหาในเชิงทำลายหรือสร้างสรรค์ การประเมินสภาพจิตมักจะเป็นหน้าที่ของผู้เชี่ยวชาญ เช่น จิตแพทย์ หรือนักจิตวิทยา แต่ทุกคนอาจสังเกตและทำความเข้าใจด้วยตนเองได้บ้างในเบื้องต้น ก่อนที่จะไปปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ ในกรณีปัญหานั้นอาจซับซ้อน

1.2.2 นิสสัยใจคอแม้ว่านิสสัยใจคอของบุคคลในเรื่องต่าง ๆ จะเป็นผลมาจากการประพฤติปฏิบัติมาช้า ๆ เป็นเวลานานแล้วก็ตาม แต่บุคคลสามารถปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ดีขึ้นได้ทั้งสิ้น ถ้ามีความเชื่อว่าตนสามารถเรียนรู้ได้และการปรับปรุงนิสัยที่ไม่ดี จะส่งผลดีแก่ตน เช่น นิสัยในการทำงานแบบสะเพร่า การแก้ปัญหาโดยการแก้ตัวและเสพของมีนเมาเป็นประจำ การปล่อยปละละเลยตนเอง ดำเนินชีวิตด้วยความเคยชินอย่างเดียว

1.2.3 การควบคุมตน ได้แก่ การมีวินัยในตนเอง จะสะท้อนให้เห็นสภาพทางจิตใจที่เข้มแข็ง ผู้ที่ทำตามใจตนเองหรือผู้อื่น ก่อให้เกิดผลเสียแก่ตนเอง แสดงให้เห็นความบกพร่องในเรื่องวินัยในตนเอง เช่น การผัดวันประกันพรุ่ง การไม่ตรงต่อเวลา การไม่ซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่น ผู้สนใจจำเป็นต้องเฝ้าหาความรู้ที่เกี่ยวกับข้อบกพร่องเพื่อการปรับปรุงหรืออาจปรึกษาผู้เชี่ยวชาญในกรณีที่ตนเองทำไม่ได้ คนที่มีความเชื่อผิด ๆ มักด่วนสรุปว่าเป็นเรื่องยาก และเป็นเรื่องที่เป็นไปไม่ได้ในการฝึกหัดนิสัยใหม่ ทำให้ปัญหาไม่ได้รับการปรับปรุง

1.3 เกี่ยวกับพัฒนาการทางสังคม หมายถึง ความสามารถทั่วไปในการติดต่อสัมพันธ์กับคนอื่น มีลักษณะที่อาจประเมินได้หลายประการ ดังนี้

1.3.1 ความสามารถในการติดต่อสื่อสาร ประเมินว่าสามารถทำให้ผู้อื่นเข้าใจตนได้ง่ายหรือยาก มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้นในกระบวนการติดต่อสื่อสารบ้างหรือไม่ การสื่อสารกับบุคคลทั่วไปเป็นไปโดยราบรื่นหรือขัดแย้ง

1.3.2 พฤติกรรมการแสดงออก ประเมินดูว่าการแสดงออกของตนสอดคล้องกับความต้องการจริงเพียงใด มีอะไรเป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่ต้องการให้ดีขึ้น พฤติกรรมที่แสดงออกเป็นส่วนหนึ่งของนิสัยใจคอ แม้ว่าจะเป็นผลที่พัฒนามาโดยความเคยชินมาเป็นเวลานานแล้วก็ตาม มีโอกาสปรับปรุงให้ตนสามารถแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมได้ถ้ามีความพยายามและเชื่อถือตนเอง

1.3.3 ความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง สภาพความสัมพันธ์กับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยทั่วไป เช่น กับบุคคลในครอบครัว กับบุคคลในที่ทำงาน กับบุคคลที่มาติดต่อเกี่ยวข้อง กับอาชีพการงาน หรือความสัมพันธ์กับบุคคลในชุมชนที่เป็นไปในระดับใกล้ชิดสนิทสนมกัน หรือไม่ไว้วางใจกัน ห่างเหิน ไม่รู้จักกัน ผู้ที่ต้องการปรับปรุงตนยอมประเมินตนได้เพื่อการพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมที่ดีต่อกัน อันส่งผลต่อความรู้สึกของบุคคลว่าเป็นหมู่เป็นพวกเดียวกัน และพัฒนาความรู้สึกมีคุณค่าในตนเอง

1.4. เกี่ยวกับสติปัญญา ความสามารถ และการประกอบอาชีพการงาน มีลักษณะที่พึงประเมินได้หลายประการ ดังนี้

1.4.1 ความรู้ทั่วไป อาจประเมินได้ว่าเราสามารถที่จะอ้างอิงความรู้หรือข้อมูลรอบตัวที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิต หรือการประกอบกิจการงานใด ๆ มาใช้ได้มากน้อยเพียงใด มีความรอบรู้ที่ได้จากการอ่าน ฟัง คูย หรือพูดกับคนอื่นเพียงใด สามารถแสวงหาแหล่งความรู้ ข้อมูล หรือแบบอย่างที่ดีที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ชีวิตการงานและสังคมเพียงใด บุคคลใด ที่มี

1.4.2 การตัดสินใจ การแก้ปัญหา และการบริหารเวลา บุคคลที่มีความสามารถในการตัดสินใจการแก้ปัญหาและการบริหารเวลาได้ดี จะมีโอกาสได้ใช้ความสามารถในการดำเนินงานต่าง ๆ ได้ดี ยิ่งประเมินว่าตนมีความสามารถในการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจได้มากกว่าการคิดคาดคะเนหรือมักตัดสินใจด้วยอารมณ์ การแก้ปัญหาโดยวิธีการสร้างสรรค์หรือทำลายหรือหนีปัญหา การพัฒนาการตัดสินใจและการแก้ปัญหา ย่อมฝึกหัดได้จากการหาความรู้และฝึกหัดหาความชำนาญได้ สำหรับเรื่องการบริหารเวลาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์แก่ตน และความสามารถในการจัดการงานทุกอย่าง การสำรวจดูว่าตนมีปัญหาเกี่ยวกับเรื่องนี้หรือไม่ เช่น การบ่นบ่อย ๆ ว่าไม่มีเวลา มีเวลาไม่พอ ทำงานไม่ทันเวลา เป็นต้น ซึ่งในความเป็นจริงเป็นเพราะการบริหารเวลาไม่ดี บุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิต มีความก้าวหน้าในการทำงาน การเรียน มักเป็นผู้ที่สามารถวางแผนงานและชีวิต และดำเนินงานได้ตามระยะเวลาที่กำหนดได้เสมอ

1.4.3 ความสามารถพิเศษ คนที่มีความสามารถพิเศษด้านต่าง ๆ เปรียบเหมือนมีอาวุธหลาย ๆ อย่างที่ใช้ฟันฝ่าอุปสรรค การสำรวจดูว่าตนมีความสามารถพิเศษอะไรและเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในด้านต่าง ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้แก่ตนเองได้สร้างสรรค์งานได้ง่ายขึ้น

## 2. ขั้นการวิเคราะห์จุดเด่นและจุดบกพร่อง

การวิเคราะห์จุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เป็นการทำความเข้าใจผลการประเมินสภาพของตนเองจากขั้นที่ 1 เพื่อจำแนกลักษณะบุคลิกภาพหรือลักษณะพฤติกรรมที่ส่งเสริมชีวิตที่ดี ลักษณะที่เป็นส่วนของปัญหา อุปสรรคของการดำเนินชีวิต โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองว่าจะลดลักษณะพฤติกรรมเดิม จะหยุดพฤติกรรมทั้งหมด จะรักษาพฤติกรรมที่ดีอยู่แล้วไว้ จะเสริมแต่งพฤติกรรมเดิมให้คมชัดขึ้น หรือจะฝึกหัดพฤติกรรมใหม่ การกำหนดทิศทางการพัฒนาตนควรเป็นไปอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามในการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมของบุคคล ควรพิจารณาองค์ประกอบหลายด้าน เช่น เงื่อนไขของพฤติกรรม สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมจูงใจที่มีผลต่อบุคลิกภาพและพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นต้น



### 3. ขั้นตอนการกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย

การกำหนดปัญหาเป็นการพิจารณาให้ชัดเจนว่า พฤติกรรมที่จะเลือกพัฒนานั้นมีความสำคัญต่อตนเองมากเพียงใด โดยพิจารณาลำดับคุณค่าของลักษณะหรือพฤติกรรมที่ส่งผลเสียหรือเป็นอันตรายต่อชีวิตของตนเองและผู้อื่น หรือเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่ขัดขวางการพัฒนาชีวิตตนเองและผู้อื่น และเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมที่เป็นเหตุให้เกิดพฤติกรรมอื่น ๆ ตามมา ซึ่งอาจพิจารณาตามความเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์

3.1 การกำหนดปัญหา ควรแยกให้ได้ว่าสภาพปัญหาที่ต้องการพัฒนานั้นเกี่ยวข้องกับอะไร หรือเป็นปัญหาที่มีสาเหตุพื้นฐานมาจากอะไรด้วย โดยทั่วไปอาจแยกประเภทปัญหาเป็นกลุ่มใหญ่ ได้ดังนี้

3.1.1 ปัญหาที่เกิดจากความคิด เช่น ขาดความเข้าใจ มีความเข้าใจหรือมีความเชื่อผิด ๆ

3.1.2 ปัญหาที่เป็นอารมณ์ความรู้สึก

3.1.3 ปัญหาเชิงพฤติกรรม เช่น นิสสัยที่ให้โทษ การติดยาเสพติด ขาดทักษะการแสดงออกหรือทักษะทางสังคม เป็นต้น

3.1.4 ปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในตนเอง หรือตนเองกับผู้อื่นก็ได้ ในการจำแนกแยกประเภทปัญหาเป็นการเอื้อต่อการนำไปสู่แนวทางการจัดการกับปัญหาที่เหมาะสมและง่าย

3.2 การกำหนดพฤติกรรมเป้าหมาย เป็นการพิจารณาขอบเขตของการพัฒนาที่ต้องการในเรื่องนี้ความจำเป็นในแต่ละสถานการณ์และเวลาอันเหมาะสม การพิจารณาพฤติกรรมเป้าหมายควรใช้หลักสมาร์ท (SMART) ช่วยในการพิจารณา ดังนี้ (บุญชูร คำชาย, 2545, หน้า 15)

3.2.1 มีความเฉพาะเจาะจง (Specific: S)

3.2.2 สามารถวัดได้ (Measurable: M)

3.2.3 มีลักษณะเป็นการกระทำหรือมีวิธีการจัดการให้สำเร็จได้ (Action: A)

3.2.4 อยู่ในวิสัยที่เป็นจริงได้ (Realistic: R)

3.2.5 มีกรอบเวลาที่ทำให้สำเร็จ (Time: T)

นอกจากนี้การกำหนดทิศทางของการพัฒนาว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีทิศทางเพิ่มขึ้น หรือลดลงก็จะช่วยให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินการ และประเมินผลการพัฒนายิ่งขึ้น ตัวอย่างการกำหนดพฤติกรรมเป้าหมายตามหลักสมาร์ท เช่น “จะลดน้ำหนักลงจากเดิมให้ได้ 4 กิโลกรัม ภายในเวลา 8 สัปดาห์” “จะเพิ่มเวลาในการอ่านหนังสือเรียนให้ได้เป็นสัปดาห์ละ 5 ชั่วโมงทุกสัปดาห์ โดยจะเปลี่ยนแปลงตนเองให้สำเร็จภายในเวลา 8 สัปดาห์” เป็นต้น

#### 4. ขั้นการรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน

การรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับปัญหา จะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมเป้าหมายที่ถูกต้องและเป็นแนวทางในการเลือกเทคนิควิธีการพัฒนาตนที่เหมาะสมต่อไป ข้อมูลพื้นฐานมักได้มาจากการสังเกตและบันทึกพฤติกรรมเป้าหมาย และวิธีการวิเคราะห์พฤติกรรม ตัวอย่างเช่น สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเวลานานเพียงใด มีความถี่เพียงใด เหตุการณ์ก่อนหน้านั้นเป็นอย่างไร มีเงื่อนไขอะไรบ้าง ใช้วิธีการใดจัดการกับปัญหานี้ เป็นต้น

#### 5. ขั้นการเลือกเทคนิควิธีและวางแผนการพัฒนาดน

การเลือกเทคนิควิธีการพัฒนาดน ควรเลือกใช้เทคนิควิธีที่ง่ายและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนา จะใช้วิธีเดียวหรือหลายวิธีก็ได้ บุคคลที่ต้องการปรับพฤติกรรมตนเองควรพิจารณาความต้องการให้ชัดเจน เช่น ต้องการลดพฤติกรรมเสี่ยงของตน อาจต้องใช้เทคนิคการปรับพฤติกรรมทั้งการลงโทษและการเสริมแรง หรือต้องการลดปัญหาความขัดแย้งระหว่างตนกับผู้อื่น อาจใช้วิธีการตระหนักในตนเองและผู้อื่นร่วมกับการขอมอบพบาท เป็นต้น ซึ่งพฤติกรรมบางอย่างอาจใช้หลายเทคนิควิธีควบคู่กัน ซึ่งผู้ใช้เทคนิคต่าง ๆ ควรศึกษาและพิจารณาถึงข้อดีและข้อจำกัดของแต่ละเทคนิควิธีให้ถ่องแท้และเลือกวิธีการที่เหมาะสมด้วย สำหรับการวางแผนพัฒนาดน ควรกำหนดเวลาที่สอดคล้องกับเป้าหมาย จัดเตรียมสภาพแวดล้อมหรือเงื่อนไขการส่งเสริมความสำเร็จในการพัฒนาตามแผน และแสดงแผนงานให้ชัดเจน อุปสรรคของการพัฒนาตนมักเกิดจากความเคยชิน ที่มักจะทำตัวตามสบาย ขาดวินัย ไม่ควบคุมหรือจัดระบบการพัฒนาให้รัดกุมและมีคุณภาพ ในการวางแผนพัฒนาดน อาจแบ่งเป้าหมายเป็นระยะ ๆ ได้ เช่น “พฤติกรรมเป้าหมาย (สุดท้าย) ต้องการอ่านหนังสือทุกวัน วันละ 30 นาที โดยใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงตนเองให้ได้ตามเป้าหมายภายใน 6 สัปดาห์” เป้าหมายนี้อาจแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

5.1 เป้าหมายระยะต้น กำหนดให้สัปดาห์ที่ 2 ของการพัฒนาดน ต้องสามารถอ่านหนังสือวันเว้นวัน วันละ 10 นาที

5.2 เป้าหมายระยะกลาง กำหนดให้สัปดาห์ที่ 4 ของการพัฒนาดน ต้องสามารถอ่านหนังสือทุกวัน วันละ 20 นาที

5.3 เป้าหมายระยะสุดท้าย กำหนดให้สัปดาห์ที่ 6 ของการพัฒนาตน ต้องสามารถอ่านหนังสือทุกวัน วันละ 30 นาที

#### 6. ขั้นการดำเนินการพัฒนาตน

ในขั้นนี้ เป็นการดำเนินการตามแผนและระยะเวลาที่กำหนดไว้ ความมุ่งมั่น และกำลังใจ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การพัฒนาตนบรรลุความสำเร็จ

#### 7. ขั้นการประเมินและขยายผลการพัฒนาตน

ในขั้นนี้ เป็นการติดตามดูว่าการดำเนินการพัฒนาตนบรรลุผลสำเร็จเพียงใด ในกรณีที่มีข้อบกพร่องก็ต้องทบทวนดูว่ามีอะไรเป็นปัจจัยนอกเหนือจากที่เตรียมวางแผนไว้ หรือเป้าหมายขาดความชัดเจน อาจพิจารณาปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น และย้อนกลับไปทบทวนการประเมินตนเอง หรือวิเคราะห์ตนเองใหม่ ถ้าการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาตนประสบผลสำเร็จ ก็พิจารณาต่อว่าจะดำเนินการยุติแผนงาน และทำให้พฤติกรรมคงอยู่ได้อย่างไร รวมไปถึงอาจมีแรงจูงใจที่จะขยายผลการพัฒนาไปยังพฤติกรรมอื่น ๆ ต่อไปอีก

### 10. ผลของการพัฒนาตน

การที่คนเรามองภาพของตนเองว่ามีคุณภาพ มีความมั่นใจ เข้มแข็งดีอยู่แล้ว ไม่มีอะไรที่จะต้องพัฒนาอีกอาจเป็นภาพลวงตา ทำให้เราไม่สามารถเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของตนได้ และยอมขัดขวางการงอกงามในชีวิตของตนเอง ข้อบกพร่องต่าง ๆ ของมนุษย์เกิดขึ้นได้เสมอ สำคัญอยู่ที่ตนได้พิจารณาและยอมรับหรือไม่ การยอมรับตนเองเป็นพื้นฐานสำคัญในการยอมรับผู้อื่นด้วย ดังนั้นผู้ที่มีความปรารถนาในการพัฒนาตนจะดำเนินชีวิตได้ด้วยความมั่นคง ผลดีของการพัฒนาตนเองที่สำคัญ มีอย่างน้อย 3 ประการ ดังนี้

#### 1. ผลดีต่อตนเอง

การพัฒนาตนจะช่วยส่งเสริมความรู้สึกรู้สึกเห็นคุณค่าของตนสูงขึ้น และมีชีวิตอยู่ในสังคมและโลกอย่างมีคุณค่า การที่ได้ปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง และพัฒนาพฤติกรรมด้านต่าง ๆ ให้ดียิ่งขึ้นช่วยส่งเสริมการเข้าใจตนเอง ช่วยให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ที่เหมาะสมกับบทบาทของตนได้อย่างเต็มศักยภาพ

#### 2. ผลดีต่อผู้อื่น

เนื่องจากพฤติกรรมของแต่ละบุคคลมีอิทธิพลซึ่งกันและกันเสมอ เช่น การประพฤติของลูกมีผลต่อความรู้สึกรู้สึกของพ่อแม่ การกระทำของครูอาจารย์มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของลูกศิษย์ การตั้งใจทำงานหรือไม่ตั้งใจทำงานของพนักงานก็ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกรู้สึกของผู้ควบคุมและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาตนเอง นับได้ว่าเป็นการเตรียมตนให้เป็นสิ่งแวดล้อมที่ดีของผู้อื่น เป็นตัวอย่างหรือเป็นแหล่งอ้างอิงให้เกิดการพัฒนาต่อไป เป็นการกระทำ

### 3. ผลดีต่อหน่วยงาน

การพัฒนาตน นอกจากจะเป็นการส่งเสริมการเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่สมาชิกของหน่วยงานและสังคมแล้ว ขณะเดียวกันก็ส่งผลกระทบต่อทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานด้วย มีคำกล่าวที่ว่าทรัพยากรธรรมชาติในประเทศไทยที่ยังคงถูกทอดทิ้งให้ร้างอยู่เป็นอันมากในขณะนี้จำนวนคนที่ว่างงานอันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และเศรษฐกิจของประเทศ และโลกมีเป็นจำนวนมาก และจะทวีเพิ่มขึ้นถ้าประชากรยังขาดคุณภาพขาดความตระหนักถึงการพัฒนาและพึ่งตนเอง รอคอยการพึ่งพาจากบุคคลและระบบภายนอก ผลผลิตของชาติก็ยังคงตกต่ำทั้ง ๆ ที่ทรัพยากรธรรมชาติยังมีอยู่ คุณภาพชีวิตก็พลอยลดลง ในทางตรงกันข้ามการพัฒนาตนเองเพื่อให้มีชีวิตที่ดีขึ้น และพึ่งตนเองได้ของประชากรจะส่งผลถึงผลผลิตของประเทศชาติ ความมั่นคงของครอบครัว หน่วยงาน และสังคมของประเทศชาติอย่างแน่นอน

มนุษย์ที่สมบูรณ์คือผู้ที่มีจิตใจสูง สามารถเรียนรู้และพัฒนาการดำเนินชีวิตที่ดีงามได้ด้วยตนเอง และช่วยจรรโลงให้สังคมอยู่อย่างสงบสุข สิ่งแรกในการพัฒนาตน คือ บุคคลต้องเปลี่ยนแนวคิดก่อนว่าตนเองพัฒนาได้ จึงจะทำให้การพัฒนาตนประสบความสำเร็จ หลักการพัฒนาตนในที่นี้อ้างอิงถึงหลักการพัฒนาตนเชิงการแพทย์ ที่มุ่งเน้นการรักษาสภาวะสมดุลทางร่างกาย หลักการพัฒนาตนเชิงจิตวิทยาแนวพฤติกรรมนิยม เน้นการเรียนรู้อันเนื่องมาจากผลกรรมหรือเงื่อนไขการกระทำของบุคคล และหลักการพัฒนาตนเชิงพุทธศาสตร์ เน้นการพัฒนาตนไปสู่ความมีอิสรภาพ มีความพอดีของชีวิตและอยู่ได้อย่างสงบสุข การพัฒนาตนจำเป็นต้องดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน ตั้งแต่การสำรวจพิจารณาตนเอง วิเคราะห์ตนเอง เพื่อกำหนดปัญหาและพฤติกรรมเป้าหมาย รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เลือกรูปแบบวิธี ทดลองปรับปรุง และประเมินผลที่เชื่อถือได้ สำหรับผลของการพัฒนาตนนั้นจะส่งผลดีทั้งต่อตนเอง ผู้อื่น หน่วยงาน และสังคมโดยรวม การบริหารองค์การในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมขององค์การที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขัน ค่านิยม ตามความต้องการของบุคคลในองค์การ ผลกระทบอันเกิดจากความเปลี่ยนแปลงนี้ หากองค์การใดมีขีดความสามารถในการกำหนดสิ่งแวดล้อม หรือสามารถวิเคราะห์และคาดคะเนผลกระทบต่อองค์การได้อย่างแม่นยำและสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม องค์การนั้นย่อม

## แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การบริหารองค์กรในปัจจุบันต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครอง ก่อให้เกิดภาวะการแข่งขัน หากองค์กรใดมีขีดความสามารถในการกำหนดสิ่งแวดล้อม หรือสามารถวิเคราะห์และคาดคะเนผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างแม่นยำและสามารถปรับปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กรให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปได้เหมาะสม องค์กรนั้นย่อมได้รับประโยชน์สูงสุด โดยการต้องเร่งพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทักษะในการปฏิบัติงาน

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

กรมวิชาการ (2546, หน้า 146) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมที่จำเป็นและซับซ้อนอย่างหนึ่งที่จะสร้างความมั่นใจต่อคุณภาพระดับสูงของครูในโรงเรียน ถ้าการพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จก็จะส่งเสริมความก้าวหน้าของนักเรียน และจะสนับสนุนความร่วมมือของครูในรูปแบบต่าง ๆ ที่เป็นลักษณะของครูที่มีคุณภาพ

พยอม วงศ์สารศรี (2544, หน้า 146) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจต่อองค์กร

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2544, หน้า 18) กล่าวว่า การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นกระบวนการที่สำคัญต่อกระบวนการบริหารงานบุคคล ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไปในทางที่พึงประสงค์

สมคิด บางโม (2545, หน้า 164) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ์ (2547, หน้า 20) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนา (Development) หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

จากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่ใช้ในการปรับปรุง ส่งเสริม เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของ บุคลากรในหน่วยงาน ให้มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติที่ดี เพิ่มมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และเกิดทักษะเหมาะสม ส่งผลให้หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุเป้าหมายสูงสุด

## 2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกโลกาภิวัตน์ บุคลากรซึ่งเป็นข้าราชการอัน เป็นกลไกสำคัญของรัฐ จำเป็นต้องมีการปรับตัวให้ก้าวทันกับสภาพแวดล้อมและสังคมที่ เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไข (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้ให้ความสำคัญต่อ ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยกำหนดไว้ในหมวด 7 ว่าด้วย ครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพ ขั้นสูงโดยการกำกับและประสานให้มีความพร้อมและความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และ การพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่องจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึง ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกแล้ว

3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

และ แคสเทเตอร์ ยังกล่าวอีกว่า การพัฒนาบุคลากรเกิดจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิกที่ประกอบเป็นคณะบุคคล ในองค์กร ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนา ความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มต้นเข้ารับการบรรจุเข้าทำงานไปจนกระทั่งปลด เกษียณ การพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบงานต้องให้ออกสื่อกับบุคลากรให้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวาง
4. แผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนาตนเอง
5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตนในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย
6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้บุคคลมีความสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าหมายของระบบโรงเรียนอันเป็นการจูงใจบุคคลให้ทราบว่า การพัฒนาเป็นหนทางที่ก่อให้เกิดความพอใจขององค์การและตนเองได้
7. แผนงานพัฒนามุ่งที่ความต้องการที่จะพัฒนาระบบงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนพัฒนาจะต้องเกี่ยวข้องกับการทบทวนบทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละคนในหน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ตลอดไปถึงบทบาทในอุดมคติด้วย
8. ระบบโรงเรียนในอนาคตต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้นโดยมุ่งที่จะสร้างให้ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำและอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน
9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคนเพื่อพัฒนาบุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2546, หน้า 156-157) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติหลักเกณฑ์และวิธีการเป็นอย่างดี แต่ก็มิได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลนั้น จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เพราะวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ การแข่งขันในตลาดมีเพิ่มขึ้นทุกวัน ฉะนั้น หน่วยงานจึงควรพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ ในขณะเดียวกันบุคลากรที่ทำงานอยู่แล้วก็ต้องได้รับการพัฒนา เพื่อเตรียมสำหรับความก้าวหน้าในตำแหน่งสูงขึ้นต่อไปในอนาคตด้วยบุคลากรทุกประเภทขององค์กร แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นสิ่งที่น่าเบื่อหน่ายได้ การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่เหนือกว่าปัจจัยทางการบริหารอื่น ๆ เพราะมนุษย์

1. การพัฒนาบุคลากรทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรช่วยประหยัดทรัพยากรในการปฏิบัติงาน เนื่องจากการทำงานผิดพลาดน้อยลง หรือลดข้อผิดพลาดในการทำงาน
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยให้ประหยัดเวลาในการที่พนักงานจะลองผิดลองถูกเรียนรู้ด้วยตนเอง เช่น การอบรมเทคนิคการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่าง ๆ หากได้รับการฝึกอบรมจากผู้เชี่ยวชาญโดยตรงก็จะทำให้ทราบเทคนิควิธีลัดช่วยให้ประหยัดเวลาได้มาก
4. การพัฒนาบุคลากรช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บริหารลงได้มาก ในการไม่ต้องเข้าควบคุมอย่างใกล้ชิด สามารถปล่อยให้พนักงานผู้ปฏิบัติมีอิสระ มีความคิดริเริ่ม สามารถควบคุมผลการทำงานของตนเองได้โดยมิต้องถูกควบคุมจากผู้บังคับบัญชามากนัก
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อตัวบุคคลผู้นั้นเอง เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีความพร้อมในการก้าวสู่ตำแหน่งหน้าที่ที่สูงขึ้น สามารถพัฒนาตนเองได้

นิกรณ ทิพย์รักษ์ (2547, หน้า 14) ได้กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงานและสถานศึกษา โดยเฉพาะบุคลากร ผู้นั้นคือ ผู้บริหารองค์การสถานศึกษาแล้ว ยิ่งมีความสำคัญสุดเฉพาะผู้บริหาร คือผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงขององค์การ เมื่อระเบียบกฎหมายเปลี่ยนไป สภาพแวดล้อม สังคม เศรษฐกิจเปลี่ยนไป ความเจริญก้าวหน้าเทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทต่อการศึกษามากขึ้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตัวเองเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการบริหารงานเพื่อนำพาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศอย่างผู้บริหารมืออาชีพต่อไปจากความหมายที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นในทุกหน่วยงาน เพราะการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง หากหน่วยงานใดมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง หน่วยงานนั้นก็ย่อมจะประสบผลสำเร็จและสามารถพัฒนาบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



### 3. ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่สำคัญที่ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการ ส่วนการดำเนินการ จะบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่นั้นทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางภาครัฐ หรือหน่วยงานทางภาคเอกชนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีทิศทางอันจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.2 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.3 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน

1.4 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน

1.5 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล

1.6 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

1.7 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

1.8 สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ได้แก่

2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน

2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ

2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจักษุในการตัดสินใจ

2.5 เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน

2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น

2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน

2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น

2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

#### 4. หลักการพัฒนาบุคลากร

1. ประสิทธิภาพของระบบงานขึ้นอยู่กับทักษะของสมาชิก ของคณะบุคคลในองค์การ ประสิทธิภาพของปัจเจกบุคคลจะเพิ่มขึ้น ถ้าระบบงานให้โอกาสหรือจัดการพัฒนาความสามารถของ บุคลากร

2. การพัฒนาเป็นกิจกรรมที่เริ่มตั้งแต่การรับบรรจุเข้าทำงาน ไปจนกระทั่งการปลด เกษียณการพัฒนาเป็นความต้องการที่บุคลากรทุกคนต้องการให้มีอยู่ตลอดไป

3. ระบบงานจะต้องให้โอกาสแก่บุคลากรได้พัฒนาประสบการณ์อย่างกว้างขวางและ ในหลาย ๆ โปรแกรม เพื่อสมาชิกทุกคนในระบบงาน

4. โปรแกรมในการพัฒนาบุคคลจัดทำขึ้นเพื่อให้โอกาสแก่ปัจเจกบุคคลได้พัฒนา ตนเอง

5. ความมุ่งประสงค์เบื้องต้นของโปรแกรมพัฒนา ก็เพื่อให้ระบบโรงเรียนสามารถ บรรลุเป้าประสงค์ โดยมุ่งที่การเรียนรู้ของบุคลากรในอันที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพของตน เพื่องานที่ ได้รับมอบหมาย

6. การพัฒนาเกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคล ซึ่งจะทำให้ บุคคลสามารถและตั้งใจที่จะเสียสละตนให้กับเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน อันจะเป็นการจูงใจ บุคคลให้ทราบว่าการพัฒนาเป็นทางที่ก่อให้เกิดความพอใจที่ต้องการ

7. โปรแกรมการพัฒนามุ่งที่จะให้ได้รับความต้องการในการพัฒนาของระบบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นหน่วย กลุ่มหรือปัจเจกบุคคล ดังนั้นการวางแผนการพัฒนาย่อมต้องเกี่ยวข้องกับการ ทบทวนบทบาทขององค์การ บทบาทของแต่ละหน่วยงาน และบทบาทของแต่ละบุคคลในแต่ละ หน่วยงาน รวมทั้งวิธีการที่จะให้หน่วยงานแต่ละหน่วยก้าวหน้ากว่าที่เป็นอยู่ จนไปถึงบทบาทใน อุดมคติด้วย

8. ระบบโรงเรียนในอนาคตจะต้องมีการกระจายอำนาจมากขึ้น โดยมุ่งที่จะสร้างให้ ปัจเจกบุคคลมีประสิทธิผลในงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำ และอุทิศตนให้กับเป้าประสงค์ของ หน่วยงาน

9. ระบบโรงเรียนมีความต้องการที่จะต้องจัดให้มีการวางแผนกำลังคน เพื่อพัฒนา บุคคลที่มีอยู่และบุคคลที่สรรหาใหม่

สรุปได้ว่า หลักการพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ควรตอบสนองความต้องการขององค์การ
2. ควรมีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. ควรตอบสนองความต้องการของบุคลากร

#### 4. ควรสนองความต้องการของชุมชนที่องค์กรนั้นตั้งอยู่

การพัฒนาบุคลากร นับเป็นกระบวนการที่มีความจำเป็นมากในการบริหารงานบุคลากร และเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลาที่องค์กรดำเนินอยู่ซึ่งมีวิธีการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน่วยงาน

#### 5. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรถือเป็นหัวใจสำคัญขององค์กร การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานที่ดี จึงเป็นความจำเป็นอย่างยิ่ง ดังนั้นผู้นำองค์กรจึงต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและมีกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องการแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กรศึกษาการปฏิบัติงานของบุคลากรศึกษานโยบายแผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่ามีส่วนใดที่ต้องทำการพัฒนาหรือแก้ไข

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถแบ่งการดำเนินการเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการในการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคล และขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องดำเนินการ จะขาดเสียมิได้และในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่อง และสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการติดตามประเมินผล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร การสำรวจความต้องการบุคลากรนั้น องค์การพึงกระทำเป็นระยะเพื่อทราบระดับความต้องการว่าสูงพอนำไปทำโปรแกรมขึ้นหรือไม่ ที่น่าสนใจคือบุคลากรได้ร่วมในการพัฒนาบุคลากรอยู่ด้วย ซึ่งแนวโน้มจะเกิดความพึงพอใจสูง และมีระดับขวัญสูงในการปฏิบัติงานตามมา

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมที่ต้องกำหนดในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายประการ เช่น จะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร เรื่องอะไรควรอยู่ใน การวางแผนระยะยาว อะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ สิ่งนี้อาจจะเกิดปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติตาม แผนที่มีอะไรบ้าง ถ้ามีปัญหาเกิดขึ้นจะมีวิธีการขจัดปัญหานั้นอย่างไร ตลอดจนการวางแผนในด้านการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการบริหาร การพัฒนาบุคลากรกำหนดตัวบุคลากรที่จะรับผิดชอบ การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้นโดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคนโดยกำหนดว่าจะพัฒนา กำลังคนโดยวิธีการใดบ้างเพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การ พัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนาที่ทีมงานหรือพัฒนาองค์การ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนด วัตถุประสงค์เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะ ดำเนินการเมื่อไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบ วิธีการติดตาม และประเมินผลในการพัฒนาบุคคลว่าจะ ติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

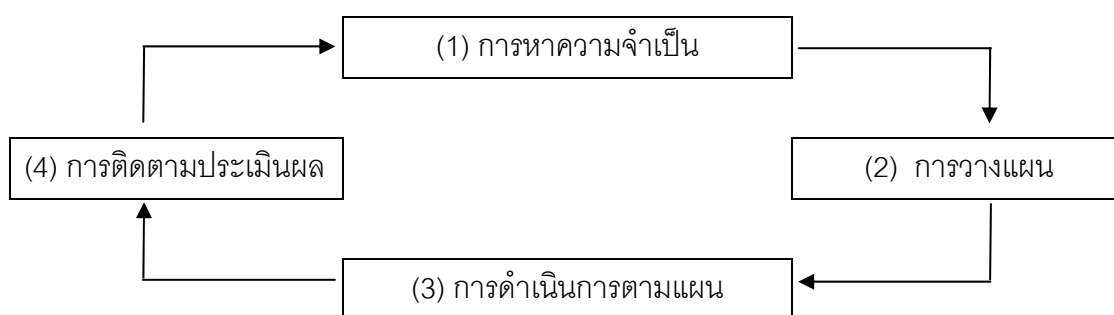
2.6 จัดทำโครงการและเสนอผลมีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ ตามระยะเวลา หรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล การติดตามและประเมินผลการพัฒนากำลังคนวิธี ต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ แคลไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็นสามระยะคือ

- 4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร
- 4.2 ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
- 4.3 การติดตาม และประเมินผลภายหลังจากที่บุคคลนั้นเสร็จสิ้นจากการกลับไปปฏิบัติงานในระยะเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลการพัฒนาบุคลากรไปใช้ประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีระบบ มีการวางแผนการดำเนินงานอย่างเด่นชัดและมีขั้นตอน เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนากิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงต่อหน่วยงาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การหาความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผน การดำเนินการพัฒนาตามแผนที่กำหนดไว้ และการติดตามผลและประเมินผล ดังภาพวงจรการพัฒนา (Development Cycle)



ภาพ 4 วงจรกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้มีบางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น

## 6. แนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการที่ใช้ในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญทักษะ กระบวนการทำงาน ตลอดจนนิสัยทัศนคติที่มีต่อการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

กระบวนการที่ใหม่ที่สำคัญในการพัฒนาครูในปัจจุบัน คือ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้ส่งผลดีต่อนักเรียนเป็นสำคัญ มุ่งการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการรับรู้ เข้าใจ และตระหนักถึงการนำไปใช้เพื่อพัฒนาอย่างเป็นระบบ ทั้งหลักสูตร วิธีการสอน หรือการประเมินผล มุ่งการพัฒนาครูโดยใช้รูปแบบการพัฒนาครูด้วยตนเอง ให้ครูเป็นผู้กระทำ (Action) และสร้างสรรค์องค์ความรู้ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นมาด้วยตัวเอง และวิธีการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้กล่าวถึงและเสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการต่าง ๆ ดังนี้

สมาคมนักฝึกอบรมแห่งประเทศไทย (สำนักงาน ก.พ. 2535) ได้แบ่งรูปแบบวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาโดยการศึกษา (Education) เป็นการพัฒนาที่ต้องใช้เวลาและใช้การลงทุนสูงกว่าการพัฒนาในรูปแบบอื่น แต่เป็นการพัฒนาที่สามารถส่งผลในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีนี้จึงต้องมีการวางแผนระยะยาวอย่างดีและต้องมีการคัดเลือกบุคลากรอย่างพิถีพิถัน และที่สำคัญที่สุดจะต้องมีการติดตามประเมินผลอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารที่ฉลาดจะไม่ละเลยต่อการพัฒนาบุคลากรด้วยการศึกษา

2. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training) มีระบบการดำเนินการในตนเองเดียวกันกับการให้การศึกษา แต่ใช้ระยะเวลาที่สั้นกว่า และจะจัดขึ้นตามปัญหาหรือความต้องการจริงเป็นขององค์กรที่จะต้องจัดอบรม การจัดอบรม จึงสามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และมีรูปแบบของการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมที่หลากหลาย

3. การพัฒนาในงาน (Development in Career) เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร โดยผู้บังคับบัญชาจะใช้กระบวนการทางการบริหาร หรือกระบวนการบริหารงานบุคคลพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นโดยใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติงานตามปกติ

กรมวิชาการ (2546, หน้า 21-22) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ ดังนี้

1. จัดหาแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
2. จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ให้ร้อยรัดกับการนิเทศภายนอก หรือการส่งเสริมสนับสนุนจากสถาบันการศึกษาที่เป็นพี่เลี้ยงของสถานศึกษา
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาล้ำคิด ล้ำตัดสินใจและมีเสรีภาพทางวิชาการ

4. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้ทำงานร่วมกันได้แลกเปลี่ยนสิ่งที่เรียนรู้และประสบการณ์ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน

5. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาเข้ารับการอบรมร่วมประชุมสัมมนาฝึกปฏิบัติการ ที่หน่วยงานหรือสถาบันการศึกษาต่าง ๆ จัดขึ้น

6. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อะไรและประสบการณ์ในการทำงานกับบุคคลในสถานศึกษาอื่น

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

8. ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษาได้สะสมประสบการณ์ทาง วิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ได้เสนอกะบวนกรขั้นตอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการจัดอบรมไว้ ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ หมายความว่า หน่วยงานไหนต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร

2. กำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์ในการอบรม เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องจัดประชุมร่วมกัน กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็นกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำให้อสนองวัตถุประสงค์นั้น ๆ

3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร ที่จะจัดขึ้นในหลักสูตรนั้น ๆ ว่าควรจะแบ่งช่วงของเนื้อหาในการอบรมเป็นกี่ระยะหรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด

4. กำหนดวิธีการอบรม ด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม ตลอดจนการจัดเนื้อหาภายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่ บรรยากาศต่าง ๆ ตลอดจนคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณเตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม

5. การดำเนินการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่อบรมจะต้องคอยดูแลสอดส่องความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังบรรยาย เพื่อเก็บข้อมูลไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น การฝึกอบรมมีวัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องนั้นเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้

6. การประเมินผล เป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้งและการใช้ แบบสอบถาม เพื่อรู้จักการฝึกอบรมได้รู้ข้อบกพร่องต่าง ๆ ที่จะต้องปรับปรุงในครั้งต่อไป

7. การติดตามผลภายหลังจากผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมสิ้นสุดลง ควรมีการติดตามผล การปฏิบัติงานเพื่อวิเคราะห์ดูว่าได้ผลมากน้อยเพียงใด คู่กับค่าใช้จ่ายที่องค์กรลงทุนไปหรือไม่ การติดตามผลถือว่าเป็นภารกิจสำคัญที่ควรดำเนินการ

จากแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนสำคัญ คือ การวิเคราะห์ความต้องการพัฒนา การวางแผนบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการวัดผลประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้ทราบข้อบกพร่องในการดำเนินงานและนำมาปรับปรุงแก้ไข ให้ดียิ่งขึ้นในครั้งต่อไป โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรจัดเป็นประเภทใหญ่ได้ 3 วิธีได้แก่ การฝึกอบรม การให้การศึกษา และการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจนการพัฒนาความรู้สึกรู้จักคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ที่จะส่งผลให้การปฏิบัติงานบรรลุ เป้าหมายตามที่ต้องการขององค์กร

### แผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 4 ปี ดังนี้

#### 1. หลักการและเหตุผล

บุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ามากที่สุดขององค์กร เพราะบุคลากรจะทำให้ หน่วยงานสามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ให้ลุล่วงไปได้ และเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาหน่วยงาน ในทุก ๆ ด้าน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะที่ดีในการ ทำงาน ตลอดจนให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ตามภาระงานที่กำหนด จึงมีความสำคัญ

มหาวิทยาลัยนเรศวรเล็งเห็นความสำคัญของการมีแผนพัฒนาบุคลากรในภาพรวม สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรของมหาวิทยาลัย มีคุณสมบัติ ความรู้ ทักษะ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่สนับสนุนการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ประกอบกับการที่มหาวิทยาลัยต้อง ปฏิบัติงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ ที่สำนักงาน ก.พ.ร.กำหนด ตามตัวชี้วัดที่ 15 ระดับ ความสำเร็จของแผนพัฒนาบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา

การพัฒนาบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน จะเป็นส่วนช่วยสำคัญที่จะนำ มหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ได้แก่ “มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้า ในกลุ่ม 10 อันดับแรก ของประเทศภายในปี พ.ศ. 2560” กองการบริหารงานบุคคล ได้เสนอ แผนพัฒนาบุคลากรฉบับนี้ โดยมีความมุ่งหมายส่วนหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับแนวทางการ พัฒนาการปฏิบัติราชการที่สำนักงาน ก.พ.ร. กำหนด และให้ครอบคลุมถึงเป้าหมาย แนวทางการ ดำเนินกิจกรรม และกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 -



## 2. วัตถุประสงค์

การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของมหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555) มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาบุคลากรสายวิชาการให้มีคุณวุฒิและตำแหน่งทางวิชาการสูงขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอน และการวิจัยสู่มาตรฐานสากล รวมทั้งพัฒนาศักยภาพในการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัยมากขึ้น

2.2 เพื่อพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้มีศักยภาพและสมรรถนะในการสนับสนุนภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยนเรศวร

2.3 เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

## 3. เป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยนเรศวรกำหนดเป้าหมายให้มีการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ดังนี้

3.1 บุคลากรสายวิชาการ ได้รับการพัฒนาคุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท ให้ศึกษาต่อระดับปริญญาเอก ทั้งในและต่างประเทศ

3.2 บุคลากรสายวิชาการ ได้รับการสนับสนุนให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามระยะเวลาที่กำหนดไว้เป็นเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ.

3.3 บุคลากรสายสนับสนุนมีความรู้ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นที่ยอมรับและพึงพอใจแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้รับบริการ และผู้เกี่ยวข้อง

## 4. วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม 10 อันดับแรกของประเทศภายในปี พ.ศ. 2560

## 5. พันธกิจ

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องเร่งปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อปฏิบัติภารกิจหลักที่สำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ที่มีการประกันคุณภาพทางการศึกษาตลอดจนมีการประเมินแผนและโครงการต่าง ๆ ที่เป็นระบบ โดยมุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาค โดยเฉพาะ ในเขตภาคเหนือตอนล่าง 9 จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร สุโขทัย กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ อุทัยธานี และจังหวัดพะเยา โดยการจัดการเรียนการสอนในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งกลุ่ม

## 5.1 ด้านการผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยั่งยืนและการหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันเส้นทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตให้มีงานทำ และสามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในโลก การผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท – เอก จะดำเนินการโดยการมีหุ้นส่วน (Partnership) หรือสร้างเครือข่าย (Networking) ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้านอาจารย์ควบคู่ไปกับมาตรฐานทางวิชาการ นอกจากนี้จะต้องปรับตัวให้มีพลวัตและความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ ในฐานะแรงงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและยุติธรรมในฐานะมนุษย์และพลเมืองดีของสังคมไทย และสังคมโลก กลุ่มเป้าหมายอุดมศึกษาต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมายก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเนื้อหาสาระอีกด้วย

## 5.2 ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่มีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรมสมัยใหม่ที่ใช้ทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงานหรือทุนวัตถุดิบ การวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการฟื้นฟู และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม การวิจัยเชิงอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนากระบวนการด้านสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะเดียวกัน มหาวิทยาลัยนเรศวรจะให้ความสำคัญสูงขึ้นด้านการวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งให้การพัฒนาการวิจัยพื้นฐานในสาขาต่าง ๆ เป็นฐานนำไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล และสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านความรู้ของประเทศไทยได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้องสร้างผู้นำในการทำวิจัย ดำเนินการ

### 5.3 ด้านการบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น การให้บริการบางประเภทควรจะเน้นแหล่งเงินทุนที่สำคัญยิ่งขึ้นของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะ การให้บริการวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งควร ได้มีการพิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนและดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนในการบริการวิชาการบาง ประเภท โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยทดสอบมาตรฐานในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้บริการทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการอาจจะต้องใช้ระบบหุ้นส่วน และการสร้างเครือข่ายเข้ามาช่วย ในการสร้างจุดแข็ง และการยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

### 5.4 ด้านการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักดีว่าภารกิจด้านนี้กว้างขวางยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากแนวโน้มการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกในด้าน เศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นรากฐานของการพัฒนา อย่างมีคุณภาพ การทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่ในการอนุรักษ์มรดกทาง ศิลปะและวัฒนธรรมไทยเท่านั้น แต่ควรหมายรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนความแตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมี เอกลักษณะและศักดิ์ศรี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร และสังคมอีกด้วย

## 6. กรอบกลยุทธ์ และมาตรการพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร

การพัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรตามกรอบนโยบายและแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย นเรศวร พ.ศ. 2552 - 2556 มุ่งเน้นการวางรากฐานการพัฒนาด้านคุณภาพเป็นหลักภายใต้กรอบ นโยบาย 4 ด้าน ดังนี้

**นโยบายด้านที่ 1** พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีชื่อเสียงด้านการวิจัยทั้งภายใน และภายนอกประเทศ ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการบริหารการจัดการ
2. พัฒนาคณาจารย์
3. แหล่งทุนวิจัย
4. เผยแพร่งานวิจัย

**นโยบายด้านที่ 2** พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบและกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมีขีดความสามารถตามความต้องการของแหล่งจ้างงานระดับแนวหน้าของประเทศ (demand – based competency) และได้รับค่าจ้างในอัตราจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องมีอัตตลักษณ์ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต และเก่งพิชิตปัญหา ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1. ปัจจัยพื้นฐาน
2. กระบวนการผลิตกิจกรรมในหลักสูตร
3. กระบวนการผลิตกิจกรรมนอกหลักสูตร
4. การประเมินความสามารถและอัตตลักษณ์

**นโยบายด้านที่ 3** พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน ให้เกิดผลสัมฤทธิ์จากการประสานประโยชน์ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการพัฒนานักศึกษา และมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนาระบบความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับศิษย์เก่า
2. พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์ศิษย์เก่า
3. ความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอย่างเข้มแข็งและยั่งยืน

**นโยบายด้านที่ 4** พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบการบริหารและการจัดการที่ยึดมั่นในธรรมาภิบาลที่ตรวจสอบได้ทุกระดับ และทุกหน่วยงาน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการ
2. พัฒนาระบบประเมินผลการบริหารจัดการ

**7. แนวทางการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากรตามสมรรถนะของมหาวิทยาลัยนเรศวร ระยะ 4 ปี (พ.ศ. 2552 – 2555)**

จากการวิเคราะห์วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และสภาพแวดล้อมในการพัฒนาบุคลากรทั้งจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในแต่ละด้านแล้ว ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรโครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการในระยะ 4 ปีข้างหน้า ดังต่อไปนี้

#### **แนวทางที่ 1** การมอบหมายงาน

วิเคราะห์สมรรถนะและความถนัดของบุคลากรเพื่อมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความถนัดและตรงกับภาระงานที่รับผิดชอบ

#### **แนวทางที่ 2** การพัฒนาบุคลากร

1. กำหนดให้บุคลากรจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan) และติดตามการดำเนินการตามแผนฯ เพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาคุณวุฒิ และตำแหน่งทางวิชาการ โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นรายบุคคล

3. สำรวจความต้องการในการพัฒนาสมรรถนะในการปฏิบัติงานสำหรับบุคลากรในทุกตำแหน่ง แล้วดำเนินการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรตามความเหมาะสม

### **แนวทางที่ 3** การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์

1. พัฒนาระบบฐานข้อมูลบุคลากรภายในองค์กร
2. ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึก รัก ศรัทธา มั่นใจ และมีความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กร
3. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว โดยมีการประเมินเป็นประจำทุกปี

### **แนวทางที่ 4** การประเมินผลการปฏิบัติงาน

1. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้าน และนำผลการประเมินไปใช้อย่างแท้จริง
2. จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับ

## **งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

### **งานวิจัยในประเทศ**

กรรณิการ์ วิษัมภประหาร (2539) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ระดับความต้องการในภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเมื่อแยกรายด้าน คือ ด้านทักษะเพื่อการปฏิบัติงาน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านสังกัด ด้านทักษะด้านมนุษย์ อยู่ในระดับมาก และในด้านกิจกรรมเพื่อการพัฒนาตนเอง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกิจกรรมที่กระทำโดยตนเอง กับ กิจกรรมที่กระทำเป็นหมู่คณะ ระดับความต้องการอยู่ในระดับปานกลาง และจากการเปรียบเทียบความคิดเห็นในความต้องการด้านการพัฒนาตนเองของข้าราชการสาย ข ค ในมหาวิทยาลัยขอนแก่น พบว่า ข้าราชการที่มีอายุ และระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาตนเองไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ข้าราชการที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกันมีความต้องการในการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สุมาลี รุจิราบัตร (2544) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของข้าราชการสำนักงานที่ดินในเขตกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้าน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการเพิ่มพูนความรู้อย่างไม่เป็นทางการ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนผลการ

ศศิณา ปาละสิงห์ (2546) ได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองของข้าราชการพลเรือนสายสามัญ สังกัดศูนย์กลางสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล ตำบลคลองหก อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ข้าราชการพลเรือนสายสามัญมีความต้องการในการพัฒนาตนเองในด้านต่าง ๆ ทั้ง 4 ด้าน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการมากที่สุดคือ ด้านการให้การศึกษาวិชาการและวิชาชีพ รองลงมา ได้แก่ ด้านปรับปรุงการบริหารถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ด้านการจัดการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ตามลำดับ ด้านที่มีความต้องการน้อยที่สุดคือ ด้านการศึกษาค้นคว้า วิจัย และเมื่อศึกษาความต้องการในการพัฒนาตนเองโดยจำแนกตามอายุ เพศ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานใน 4 ด้าน พบว่า ด้านที่มีความต้องการสูงสุดคือ ด้านการให้การศึกษาวิชาการและวิชาชีพ โดยมีระดับความต้องการดังนี้ เพศชาย และเพศหญิง อยู่ในระดับมากและมากที่สุด ส่วนอายุ 20-40 ปี และอายุ 41-60 ปี อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก ส่วนวุฒิการศึกษาระดับปวช.-ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก และประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปีลงมา และ 10 ปีขึ้นไป อยู่ในระดับมากที่สุดเช่นเดียวกัน

อมรรัตน์ ปักโคพานัง (2548) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยมหิดล วิทยาเขตศาลายา พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัยมหิดล มีความต้องการพัฒนาตนเองโดยภาพรวม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง ด้าน

सनััน อุ่นจู้ต้วฒัน แลละคณะ (2552) ได้ศึษาควมต้งการพัฒนาดนเองของบุคคลกร กองอาคารสทานที่ สำนังานอธการบตี มหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า บุคคลกรกองอาคาร สทานที่ มึควมต้งการพัฒนาดนเองโดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมือพิจารณารายด้าน พบว่า บุคคลกรกองอาคารสทานที่ มึควมต้งการพัฒนาดนเองด้านการฝึกอบรมดูงาน ด้านการศึษา ต่อ และด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง อยู่ในระดับมากเหมือกันทุกด้าน แลละบุคคลกรกองอาคาร สทานที่ที่มีประเภทตำแหน่ง ระดับการศึษา แลละประสบการณ์ในการทำงาน ต่างกัน มึควม ต้งการพัฒนาดนเองโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

จากเอกสารงานวจัยที่เกี่ยวข้อง ต้งแต่ปี 2539 – 2552 พบว่า การพัฒนาดนเองเป็นการ พัฒนาการที่ต้งการกระทำด้วยตนเองแลละมึงค์ประกอบอื่น ๆ มาช่วยสนับสนุน เช่น หน่วยงานนโยบาย ขององค์กร เป็นต้น นอกจากนั้นยังมีปัจัจัยที่มึควมสัมพันธ์กับการพัฒนาดนเอง แลละมึส่วนเข้ามา เป็นตัวกำหนดแนวทางการพัฒนาดนเอง ได้แก่ เพศ อายุ ประสบการณ์การทำงาน ระดับตำแหน่ง วุฒิการศึษา ฯลฯ ประกอบกับควมต้งการพัฒนาดนเองของบุคคลกรในองค์กรมีหลายด้าน ด้วยกัน ได้แก่ ด้านการศึษา ด้านการฝึกอบรม ด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง วจัยได้ศึษาควม ต้งการพัฒนาดนเองของบุคคลกรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี พ.ศ. 2553 โดย เปรียบเทียบตัวแปรต้น ได้แก่ อายุ ระดับการศึษา ประเภทบุคคลกรสายสนับสนุน แลละระยะเวลา ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนข้อเสนอนแนะแลละแนวทางที่สนับสนุนการพัฒนาดนเองในด้าน การศึษา ด้านการฝึกอบรม แลละด้านการเรียนรู้ด้วยตนเอง แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาใด ๆ ก็ตาม จะให้ได้ผลลัพท์ที่ดีจะต้งเริ่มจากผู้ถูกพัฒนาต้งเห็นควมสำคัญแลละมึควมต้งการพัฒนา ตนเองให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น