

การศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ปริญญานิพนธ์

ของ

พิไล จิรไกรศิริ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา

พฤษภาคม 2543

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะกรรมการควบคุมและคณะกรรมการสอบ ได้พิจารณาปริญญานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต
วิชาเอกการอุดมศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

คณะกรรมการควบคุม

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนานรงค์)
..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิ์สุข)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนานรงค์)
..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร. อรรณพ โพธิ์สุข)
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร. สมสุข ชีระพิจิตร)
..... กรรมการที่แต่งตั้งเพิ่มเติม
(อาจารย์ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย)

บัณฑิตวิทยาลัยอนุมัติให้รับปริญญานิพนธ์ ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์)
วันที่.....เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2543

ประกาศคุณูปการ

ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งของ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนารงค์ ประธานกรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร. อรรณพ โพธิสุข กรรมการควบคุมปริญญานิพนธ์ ดร. สมสุข ชีระพิจิตร และ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย กรรมการสอบเพิ่มเติม ซึ่งได้ให้ความกรุณารับเป็นประธานกรรมการ และกรรมการสอบเพิ่มเติม รวมทั้งได้กรุณาให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไขให้ปริญญานิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทุกท่านและขอกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพยิ่ง

ขอกราบขอบพระคุณ พระราชวรมุนี อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ให้ผู้วิจัยได้จัดเก็บข้อมูล และขอกราบขอบพระคุณ พระมหาประสิทธิ์ พรหมรสี พระมหาไสว โสคติโก พระมหาไพรัช ธัมมทีโป และ พระสุรัฐ สิริบุญโญ ที่ได้เมตตาช่วยเหลือผู้วิจัยด้วยดีทุกประการและขอขอบพระคุณ คุณธงชัย เดชะ ที่ได้ช่วยเหลือทำให้การวิจัยนี้สามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

ขอกราบขอบพระคุณ พระมหาเจิม สุวโจ รองศาสตราจารย์ ดร. ชูศรี วงศ์รัตนะ ดร.อำนาจ บัวศิริ และ ดร.สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย ที่กรุณาให้คำแนะนำในการตรวจแบบสอบถาม ทำให้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีความถูกต้องยิ่งขึ้น

คุณค่าและประโยชน์ของปริญญานิพนธ์ฉบับนี้ หากพึงมี ผู้วิจัยขอน้อมบูชาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน โดยเฉพาะ บิดา มารดาที่เลี้ยงดูอุปการะผู้วิจัย และท่านอาจารย์ที่เคารพที่ได้กรุณาให้ความรักความอบอุ่น และประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัยตลอดระยะเวลาที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ณ มหาวิทยาลัยแห่งนี้.

พิไล จิรไกรศิริ

สารบัญ

บทที่

หน้า

1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง.....	1
	ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	13
	ความสำคัญของการวิจัย	13
	ขอบเขตของการวิจัย.....	14
	สมมติฐานของการวิจัย.....	15
	นิยามศัพท์เฉพาะ	16
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	19
	ความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร	19
	หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร	24
	การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.....	39
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	49
3	วิธีดำเนินการวิจัย	54
	การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	54
	การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล.....	54
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	57
	การจัดกระทำข้อมูล.....	57
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	57
	สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	58
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	59
	สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	59
	การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	59

5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	92
ความมุ่งหมายของการวิจัย	92
วิธีดำเนินการวิจัย	92
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
อภิปรายผล.....	96
ข้อเสนอแนะ	125
บรรณานุกรม	128
ภาคผนวก	139
ภาคผนวก ก หนังสือแนะนำ	140
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยสำหรับเจ้าหน้าที่.....	141
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	149
ประวัติของผู้วิจัย.....	150
บทกัณฑ์	151

บัญชีตาราง

ตาราง		หน้า
1	จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในปี 2540-2542 เฉพาะในส่วนกลาง	12
2	คำร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน	60
3	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน	61
4	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ	62
5	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ	63
6	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ	65
7	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน	68
8	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา	69
9	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	70

10	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	71
11	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ.....	72
12	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ.....	73
13	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ.....	75
14	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน	78
15	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	79
16	ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน	80
17	เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน.....	81
18	เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	82

19	เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	83
20	เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน.....	85
21	เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา.....	86
22	เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ด้านกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรม การศึกษาต่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษา เป็นรายคู่.....	87
23	เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน.....	88
24	เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรในมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ด้านกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรม การศึกษาดูงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่	89

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- | | | |
|---|--|----|
| 1 | แผนภูมิการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย | 6 |
| 2 | แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย | 43 |

บทที่ 1

ภูมิหลัง

จากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้โลก “ไร้พรมแดน” และกระแสผลักดันต่าง ๆ ทำให้ไทยต้องแข่งขันกับนานาประเทศในด้านต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อให้ประเทศมีศักยภาพในการแข่งขัน และยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง มีศักดิ์ศรีในสังคมโลกบนฐานแห่งความเป็นไทย ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนา “คน” และ “คุณภาพของคน” โดยเห็นว่า “คนเป็นทั้งเหตุปัจจัยและผลลัพธ์ที่สำคัญที่สุดของการพัฒนาประเทศ” ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างที่เกิดขึ้นแล้วในหลายประเทศที่ประสบความสำเร็จในการพัฒนาประเทศให้เจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าไปด้วยดีด้วยประชากรที่มีคุณภาพ การพัฒนาประเทศในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 8 จึงเน้นคนเป็นศูนย์กลางหรือจุดมุ่งหมายหลักของการพัฒนาโดยมุ่งให้ทุกคนมีการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ และมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศทุก ๆ ด้าน อย่างเต็มที่ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 1)

ในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าและความอยู่รอดของคนขึ้นอยู่กับความสามารถของคนที่จะรู้จักแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ และเรียนรู้ที่จะปรับตัวกับสถานการณ์ที่ผันผวนเปลี่ยนแปลงได้ง่ายและรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา พร้อมกันนั้นก็ต้องมีหลักยึดเหนี่ยวให้การเรียนรู้นั้นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ซึ่ง ทวีเกียรติ ประเสริฐสุข (2540 : 19) กล่าวว่า ทุกคน ทุกฝ่าย ต้องมีความเข้มแข็งพร้อมเผชิญกับความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่สังคมต้องการเพื่อให้สามารถเผชิญโลกในอนาคต คือ การเรียนรู้ อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต จึงจะสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาตนเองได้อย่างเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและสิ่งแวดล้อม ในยุคที่โลกเสมือนเล็กลง (Global Village) และทรัพยากรธรรมชาติและทรัพยากรการผลิตลดลงด้วยนั้น นักบริหารในระยะหลัง ๆ นี้พยายามใช้ยุทธศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อมุ่งบรรลุเรื่อง 3 เรื่องคือใช้คนเท่าเดิม ทำงานได้มากขึ้นงานเท่าเดิม แต่ใช้คนน้อยลงและคุณภาพของงานต้องดีเท่าเดิมหรือดีกว่าเดิม (อริปัตย์ คลีสุนทร. 2540 : 3)

จึงอาจกล่าวได้ว่าการดำเนินงานในองค์กร “คน” เป็นปัจจัยสำคัญ แม้องค์การจะจัดวางระบบงาน กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์การขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อ งานหรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์กร ในปัจจุบันเป็นที่ ยอมรับกัน ในทุกองค์การว่า ปัจจัยที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าขององค์การ คือ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่ง นิโรจน์ ไทยทอง (2535 : 9) ได้ศึกษา เกี่ยวกับแนวทางพัฒนาบุคลากรสาขาอุตสาหกรรมศึกษาในวิทยาลัยครู และ พบว่า การทำงานของ

หน่วยงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมกันทำงานในหน่วยงานนั้น ๆ และในบรรดาทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารงานนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด เพราะถึงแม้จะมีทรัพยากรอื่นๆ ดีเพียงใด แต่ถ้าคนใน หน่วยงานนั้นไม่มีความสามารถหรือขาดประสิทธิภาพแล้วทรัพยากรเหล่านั้นก็จะไร้ค่า ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานนั้น แต่อย่างไรก็ตามธรรมชาติของบุคคล ไม่ว่าจะเป็นความสามารถดีเด่นเพียงใด ถ้าทำงานจำเจอยู่เสมอย่อมจะเกิดความเบื่อหน่าย หรือเฉื่อยชา การที่บุคคลมีโอกาสดำเนินการ บรรยายภาพ เปลี่ยนงาน หรือศึกษาหาความรู้ใหม่ จะช่วยสร้างความมั่นใจ ความเข้มแข็ง และมีพลัง ที่จะทำงานให้ดีขึ้น ด้วยเหตุนี้ทุกองค์การจึงต้องการให้บุคลากรของตนเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสูง และวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคลากรก็คือ การพัฒนาบุคลากร

“การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สมาชิกทุกคนในองค์การได้รับการพัฒนามุ่งสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จร่วมกันนั้นเป็นเป้าหมายสูงสุดของการพัฒนาองค์การ เพราะคุณภาพของบุคลากรจะมีส่วนสัมพันธ์กับประสิทธิภาพขององค์การ บุคลากรในองค์การเป็นทรัพยากรทาง การบริหารที่สำคัญเหนือสิ่งอื่นใด องค์การจะก้าวหน้าหรือล้มเหลวก็ต้องยกให้เป็นความดีและความไม่ดีของคนในองค์การนั่นเอง ซึ่งทุกองค์การมีความต้องการให้องค์การของตนมีสภาพที่ดีกว่าปัจจุบัน แม้ว่าองค์การนั้นจะอยู่ในสภาวะสมดุลอยู่แล้วก็ตาม แต่ผู้บริหารยังคงไม่พอใจ ไม่หยุดการพัฒนาเพราะตระหนักว่า การหยุดนิ่ง หมายถึง “การล้าหลัง” (อนุกุล เชียงพลกษาวลัย. 2535 : 30) ซึ่ง องค์การในศตวรรษใหม่จะต้องให้ความสนใจ ปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกใน องค์การให้ทันกับวิทยาการใหม่ๆ ของโลกโดยให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรในรูปแบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อกระตุ้น และสร้างความตื่นตัวให้กับบุคลากรในอันที่จะ พัฒนาตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และ ก้าวทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ดังที่ อธิปไตย คลีสุนทร (2540 : 16) ได้กล่าวว่า บุคลากรในองค์การควรได้รับการศึกษา ฝึกฝน อบรมอย่างสม่ำเสมอ ให้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทาง วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และความต้องการขององค์การ มิฉะนั้นอาจจะปรับเปลี่ยนได้ไม่ทันหรือไม่เหมาะสม การพัฒนาบุคลากรมิใช่แนวคิดใหม่ แต่ปัจจุบันวิธีพัฒนาบุคลากรนั้นอาจจะทำได้โดยรูปแบบใหม่ๆ ทำให้สามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ ขององค์การ แนวโน้มของความเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พื้นฐานทางการศึกษาที่ สูงขึ้นสามารถสร้างความเข้าใจและช่วยในการปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงได้ง่ายขึ้น ซึ่ง “การให้โอกาสบุคลากรได้ทำงาน การสนับสนุนให้ศึกษาต่อหรือได้ฝึกอบรมในระดับสูงขึ้นไป จะช่วย ให้บุคลากรรับรู้และเกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเสริมสร้าง ผู้ปฏิบัติงาน ในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงาน อันจะนำไป

คู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนานุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น และยังช่วยทำให้นุคลากรมีโอกาสได้รับความรู้ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความเจริญรุ่งเรืองในที่สุด (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2531 : 169)“

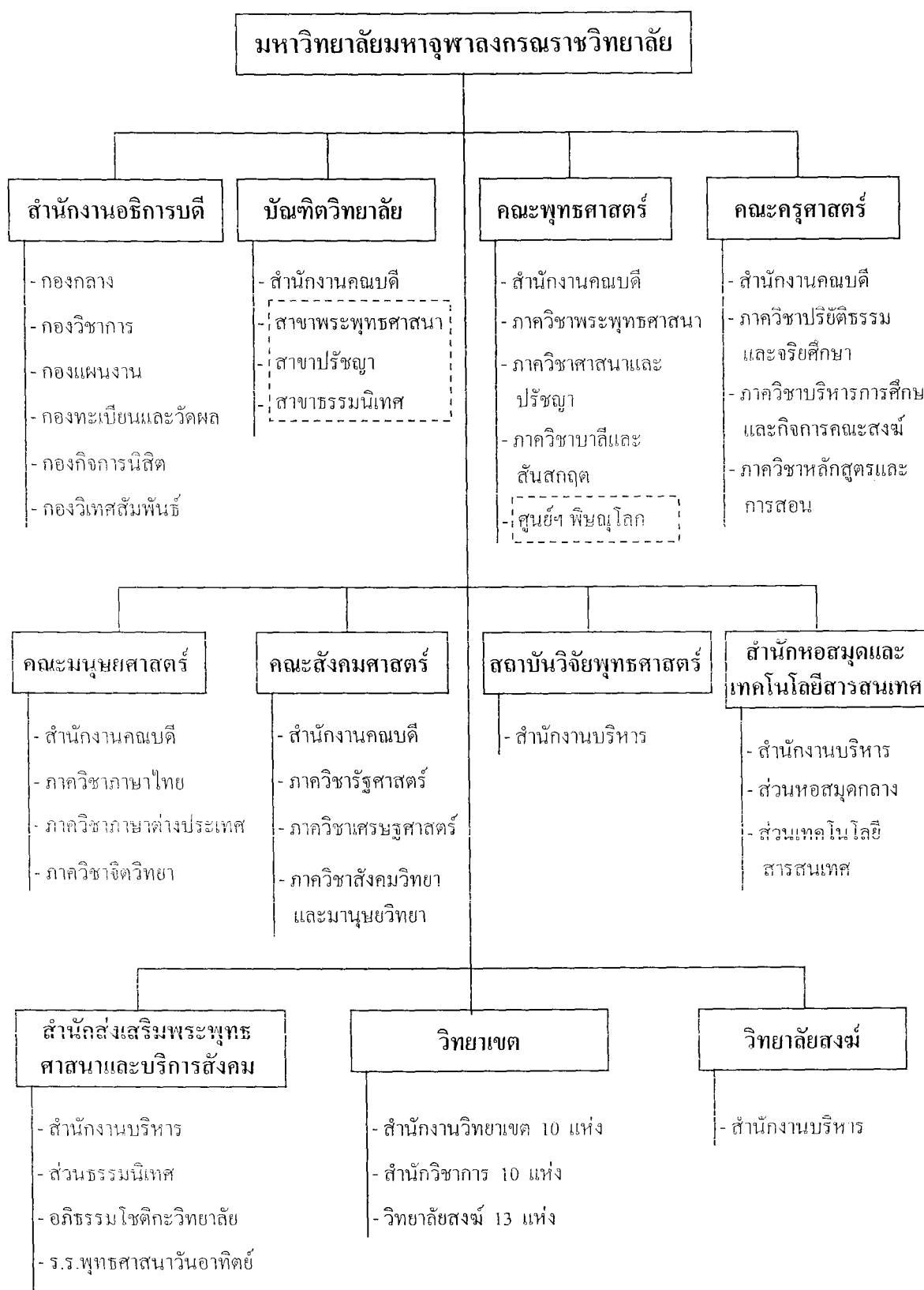
“ ดังนั้น องค์การส่วนใหญ่จึงจัดให้มีการพัฒนานุคลากรในรูปแบบต่างๆ ขึ้น โดยจะต้องกำหนดให้มีนโยบายที่ชัดเจน มีงบประมาณเพียงพอ มีการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุคลากรในลักษณะต่างๆ ซึ่ง โนเลส (Knowles. 1974 : 115 – 234) ได้กล่าวว่า บรรยากาศที่จะเอื้ออำนวย หรือช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และพัฒนานุคลากรได้นั้น คือการกำหนดให้มีนโยบายการพัฒนานุคลากร (Policy Framework) โดยชี้ให้เห็นว่า หากไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนานุคลากรอย่างชัดเจนแล้ว การพัฒนานุคลากรมักประสบความล้มเหลว เนื่องจากการไม่มีนโยบาย มีความหมายเท่ากับว่าไม่มีเงื่อนไข หรือบรรยากาศที่จะผลักดันให้เกิดการพัฒนาซึ่งสอดคล้องกับ เชียวชาญ อาศุวัฒนกุล (2537 : 26) ที่กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญที่สุดที่มีผลกระทบต่อการพัฒนานุคลากรได้แก่ นโยบายการพัฒนานุคลากรที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารอย่างจริงจัง โดยเฉพาะเรื่องงบประมาณที่จะใช้จ่ายเพื่อดำเนินการพัฒนานุคลากรให้บรรลุวัตถุประสงค์” ซึ่งประจวบ รอดประเสริฐ (2540 : 58) กล่าวว่า นโยบายกับงบประมาณในการบริหารงานเป็นสิ่งควบคู่กัน และมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เมื่อใดก็ตามที่งบประมาณของโครงการต่างๆ ได้รับการวิเคราะห์ และปรากฏผลต่อการดำเนินงาน ย่อมจะสร้างความพึงพอใจแก่สมาชิกในองค์กรนั้น นอกจากนี้ การพัฒนานุคลากรยังต้องคำนึงถึงองค์ประกอบในด้านการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนานุบุคลากร ซึ่งจะต้องดำเนินการไปตามขั้นตอนเพื่อให้การพัฒนานุบุคลากรเกิดประโยชน์สูงสุดรวมทั้งต้องจัดกิจกรรมให้เหมาะสมกับความต้องการของบุคลากรและองค์กร ซึ่งจะมีการวิเคราะห์ความต้องการขององค์กรและมีการวางแผนพัฒนานุบุคลากรให้เหมาะสมกับบุคลากรแต่ละคนโดยคำนึงถึงความต้องการในการพัฒนาของแต่ละบุคคลว่า ถ้าบุคลากรผู้นั้นต้องดำรงตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น เขายังต้องการความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ในด้านใดบ้าง ซึ่งปัจจุบันหน่วยงานถือว่าการพัฒนานุบุคลากรเป็นนโยบายที่มีความสำคัญมากอย่างหนึ่ง เพราะ ผลผลิตหรือผลงานของหน่วยงานจะดีหรือเลวนั้นต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานที่ดีมีความรู้ความสามารถเพราะฉะนั้นทุกหน่วยงานจึงถือว่าโครงการพัฒนานุบุคลากรเป็นโครงการหลักโครงการหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ผลดีที่สุด (เชาวน์ โรจนแสง. 2535 : 257)

มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายแจกเช่นองค์กรทั่วไปคือ ต้องการเป็นองค์กรชั้นนำของประเทศที่มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานผลักดันให้

มหาวิทยาลัยเจริญก้าวหน้าทัดเทียมมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงของโลก และโดยบทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตและพัฒนากำลังคนระดับวิชาชีพชั้นสูงของประเทศ มีภารกิจหลัก 4 ประการ ได้แก่ การสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม (สุชาติ ชินะจิตร. 2540 : 299) ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็เป็นมหาวิทยาลัยหนึ่งที่มีภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต งานวิจัย งานบริการวิชาการแก่ชุมชน และ งานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่นเดียวกัน ด้วยการถือหลัก “ผลิตบัณฑิตเพื่ออุทิศตน ร่วมพัฒนาคน พัฒนาชาติ ด้วยศาสตร์ทางพระพุทธศาสนา” เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย คณะสงฆ์ และรัฐบาลมาเป็นเวลา มากกว่า 5 ทศวรรษแล้ว (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ค : 9) โดยก่อน ที่จะมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัย ได้มีวิวัฒนาการมาตามลำดับดังนี้ พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาจุฬาลงกรณ์ พระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงสถาปนาสถาบันการศึกษาชั้นสูงขึ้น เมื่อ พ.ศ.2432 โปรดฯให้เรียกว่า “มหาธาตุวิทยาลัย”และให้ตั้งอยู่ที่วัดมหาธาตุยุวราชรังสฤษฎิ์ เพื่อเป็นสถานที่ ศึกษาของคณะสงฆ์ฝ่ายมหานิกาย โดยมีสมเด็จพระวันรัต (ทิต อุทยมหาเถร) เป็นนายกมหาธาตุ วิทยาลัยรูปแรก ต่อมาพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้ทรงถวายอาคาร “สังฆิกเสนาสน์ราชวิทยาลัย” เพื่อให้ใช้เป็นอาคารเรียนและโปรดฯให้เปลี่ยนนามจากมหาธาตุ วิทยาลัยเป็น “มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” เมื่อวันที่ 13 กันยายน พ.ศ.2439 และเพื่อสืบสาน พระราชปณิธานของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว จึงดำเนินการจัดการศึกษาในรูปแบบ มหาวิทยาลัยอย่างสมบูรณ์ตามมติของ พระมหาเถระแห่งคณะสงฆ์ไทย เมื่อวันที่ 9 มกราคม 2490 มีพระพิมลธรรม (เชื้อ ฐานทัตต มหาเถร) เป็นปฐมสภานายก โดยได้เปิดดำเนินการเมื่อ วันที่ 18 กรกฎาคม 2490 เป็นต้นมา เปิดสอนคณะพุทธศาสตร์เป็นคณะแรก และด้วยการ ทำงานอย่างจริงจังของคณะผู้บริหาร จึงทำให้มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีพัฒนาการเติบโตขึ้น อย่างต่อเนื่อง และด้วยอุดมการณ์อัน แน่วแน่ มุ่งหวังจะให้พระสงฆ์ และคฤหัสถ์ประยุกต์ หลักธรรมเพื่อใช้กับสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม เผยแผ่พุทธธรรม และให้บริการด้าน วิชาการพุทธศาสนาแก่สังคม จึงทำให้รัฐบาลเล็งเห็นถึงความสำคัญของมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย ได้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 ให้เป็น มหาวิทยาลัยของรัฐในกำกับของรัฐบาล และเป็นนิติบุคคล มีอิสระในการจัดการบริหารและ การศึกษา ตามประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 114 ตอนที่ 51 ก ลงวันที่ 1 ตุลาคม 2540 คือ “ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานศึกษาและวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา วิจัยส่งเสริม และให้บริการ ทางวิชาการพระพุทธศาสนาแก่พระภิกษุสามเณรและคฤหัสถ์ รวมทั้งการทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีอำนาจให้ปริญญา อนุปริญญา และประกาศนียบัตร” ซึ่งให้สามารถเปิดสอนได้ทั้ง พระสงฆ์และ คฤหัสถ์ จนถึงระดับปริญญาเอก โดยรัฐต้องจัดสรรงบประมาณให้อย่างเพียงพอ นับว่าเป็นความ

เจริญก้าวหน้าทางการศึกษาของสังคมครั้งยิ่งใหญ่ของประเทศไทย (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ค : 11)

จากการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถจัดการศึกษา และการบริหารงานให้เป็นไปตามระบบสากล โดยมีพระราชบัญญัติรองรับเหมือนมหาวิทยาลัยทั่วไป ที่มีสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ที่ไม่เป็นส่วนราชการ และไม่เป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้มหาวิทยาลัยได้มีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานใหม่ โดยมีการแบ่งส่วนงานออกเป็น 43 ส่วนงานตามข้อกำหนดมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรื่องการจัดตั้งส่วนงาน พ.ศ. 2541 ดังนี้ สำนักงานอธิการบดี บัณฑิตวิทยาลัย คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม สำนักงานวิทยาเขต 10 แห่ง (สำนักงานวิทยาเขตหนองคาย สำนักงานวิทยาเขตเชียงใหม่ สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช สำนักงานวิทยาเขตขอนแก่น สำนักงานวิทยาเขตนครราชสีมา สำนักงานวิทยาเขตอุบลราชธานี สำนักงานวิทยาเขตแพร่ สำนักงานวิทยาเขตสุรินทร์ สำนักงานวิทยาเขตพะเยา สำนักงานวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม) สำนักวิชาการวิทยาเขต 10 แห่ง (สำนักวิชาการวิทยาเขตหนองคาย สำนักวิชาการวิทยาเขตเชียงใหม่ สำนักวิชาการวิทยาเขตนครศรีธรรมราช สำนักวิชาการวิทยาเขตขอนแก่น สำนักวิชาการวิทยาเขตนครราชสีมา สำนักวิชาการวิทยาเขตอุบลราชธานี สำนักวิชาการวิทยาเขตแพร่ สำนักวิชาการวิทยาเขตสุรินทร์ สำนักวิชาการวิทยาเขตพะเยา สำนักวิชาการวิทยาเขตบาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม) และวิทยาลัยสงฆ์ 13 แห่ง (วิทยาลัยสงฆ์หนองคาย วิทยาลัยสงฆ์นครพนม วิทยาลัยสงฆ์เชียงใหม่ วิทยาลัยสงฆ์ลำพูน วิทยาลัยสงฆ์นครศรีธรรมราช วิทยาลัยสงฆ์ขอนแก่น วิทยาลัยสงฆ์เลย วิทยาลัยสงฆ์นครราชสีมา วิทยาลัยสงฆ์อุบลราชธานี วิทยาลัยสงฆ์แพร่ วิทยาลัยสงฆ์สุรินทร์ วิทยาลัยสงฆ์พะเยา วิทยาลัยสงฆ์บาฬีศึกษาพุทธโฆส นครปฐม) ดังแสดงในภาพประกอบ 1 (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ค : 7)



ภาพประกอบ 1 แผนภูมิการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ทั้ง 43 ส่วนงานเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน โดยมีบุคลากรทั้งบรรพชิตและคฤหัสถ์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมี 3 ประเภท ได้แก่ บุคลากรประเภท ก เป็นตำแหน่งวิชาการ ประเภท ข เป็นตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปและ ประเภท ค เป็นตำแหน่งบริหารวิชาการ เป็นผู้ดำเนินการภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยเฉพาะบุคลากรประเภท ข เป็นตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ได้แก่ ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ ตำแหน่งธุรการและบริหารทั่วไป และตำแหน่งผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากอง หัวหน้าแผนก หรือ ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือแผนก รวมทั้งตำแหน่งอื่นที่ คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540 ข : 61) ซึ่งบุคลากรประเภท ข นี้เป็นเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานกระจายอยู่ในส่วนงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อันประกอบด้วย 5 คณะ 3 สำนัก และ 1 สถาบัน คือ บัณฑิตวิทยาลัย คณะพุทธศาสตร์ คณะครุศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม และสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ ซึ่งในการปรับปรุงโครงสร้างใหม่ในครั้งนี้ทำให้บุคลากรประเภท ข อันหมายถึงเจ้าหน้าที่ต้องมีการงานเพิ่มขึ้น กับทั้งยังต้องปฏิบัติงานตามกฎระเบียบที่เคร่งครัดมากยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลทุกประการทำให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่

ดังที่กล่าวแล้วว่า ในปัจจุบันเนื่องจากสภาพของมหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลที่มีความเป็นอิสระ คล่องตัวและต้องมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงขึ้นโดยยึดหลักการปกครองตนเอง (Self Governance) ภายใต้กรอบกฎหมายของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัย ทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยสามารถพัฒนาองค์กรและระบบงานให้เหมาะสมกับกิจการของมหาวิทยาลัยโดยการลดขั้นตอนการทำงาน ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด และประหยัด ประกอบกับในยุคโลกาภิวัตน์นี้มีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อการบริหารงานที่รวดเร็วและทันยุคทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีแผนการที่จะพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ในปี 2542 – 2543 ทั้งในส่วนกลาง และวิทยาเขตเพื่อให้สามารถดำเนินงานด้วยความรวดเร็ว และทันการณ์ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ง : 4) รวมทั้งจะมีการจัดตั้ง IT Campus มหาวิทยาลัยจึงต้องมีการปรับตัวและเตรียมบุคลากรให้พร้อม ซึ่งจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้สามารถรองรับกับบทบาทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่เปลี่ยนไป และเพื่อให้ก้าวทันโลก ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงแนวทางการพัฒนาบุคลากรไป

แล้วในระดับหนึ่ง แต่มิได้หมายความว่าปัญหาในการปฏิบัติงานของบุคลากรจะหมดไป โดยเฉพาะ ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

ด้านนโยบายและงบประมาณ

จากรายงานการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 พ.ศ. 2535 – 2539 ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคใน ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เจ้าหน้าที่ในหลายหน่วยงานไม่เข้าใจ อย่าง ชัดแจ้งถึงการนำเอานโยบาย วัตถุประสงค์ และมาตรการต่างๆ ของแผนงานไปใช้ปฏิบัติให้ เป็นรูปธรรมได้ รวมทั้งขาดการศึกษานโยบายและแผนงานให้ถ่องแท้ ทำให้มาตรการที่กำหนดไว้ในแผนอันเป็นนโยบายไม่ได้รับการปฏิบัติอย่างจริงจัง ซึ่งจะพบว่าโครงการพัฒนาไม่อาจตอบสนอง พันธกิจของมหาวิทยาลัยได้เท่าที่ควร นอกจากนี้ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับงบประมาณยังคง เกิดขึ้นต่อเนื่องเช่นเดียวกับแผนที่ผ่านมากล่าวคือ งบประมาณที่ได้รับทุกโครงการไม่สามารถ สนองต่อโครงการพัฒนามหาวิทยาลัยที่มีเพิ่มขึ้น อีกประการหนึ่งมหาวิทยาลัยไม่มีการจัดส่วน งบประมาณของแผนให้ชัดเจนอันเป็นผลให้งบประมาณแต่ละแผนไม่สมดุลกัน โครงการต่างๆ ตามแผนปฏิบัติการประจำปีของแผนพัฒนามหาวิทยาลัยจึงไม่ได้ดำเนินการจำนวนมาก (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539 ข : 12) ซึ่งสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ พระมหาประสิทธิ์ พรหมรสี ที่กล่าวว่า ในช่วงแรกก่อนที่มหาวิทยาลัยจะได้รับ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยสังกัดอยู่กับกรมการศาสนา ซึ่งกรมการศาสนาจะเป็นผู้ขอตั้งงบประมาณให้มหาวิทยาลัยทุกปี โดยจัดสรรงบประมาณเพิ่มขึ้น เพียงปีละ 10 % เท่านั้น โดยมีได้พิจารณาจากรายจ่ายที่แท้จริงของมหาวิทยาลัย งบประมาณ ส่วนใหญ่ที่ได้รับเกือบ 80 % จะใช้จ่ายในหมวดเงินเดือนและค่าจ้างประจำของคณาจารย์และ เจ้าหน้าที่ เหลือเพียง 20% ที่จะใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาซึ่งไม่เพียงพออยู่แล้ว และที่มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามภารกิจมาได้จนถึงทุกวันนี้ ก็ด้วยเงินบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธาทั้งสิ้น โดยในปีงบประมาณ 2540 มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณจากกรมการ ศาสนา 63,946,610 บาท ในปีงบประมาณ 2541 ได้รับงบประมาณ 76,346,800 บาท ส่วน ในช่วงหลังจากที่มหาวิทยาลัยได้ พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 แล้ว มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลเหมือนมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีสุรนารี หรือมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ แต่อยู่ในสังกัดของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ มหาวิทยาลัยมีฐานะเป็นนิติบุคคลก็สามารถที่จะของบประมาณได้โดยตรง ซึ่งสำนักงบประมาณได้ วิเคราะห์และจัดสรร งบประมาณให้แก่มหาวิทยาลัย เป็นเงินอุดหนุนทั่วไป (Block Grant) ใน ปีงบประมาณ 2542 จึงเป็นปีแรกที่มหาวิทยาลัยเป็นผู้ขอตั้งงบประมาณเอง และได้รับงบประมาณ

เป็นจำนวน 119,729,800 บาท เป็นงบประมาณที่เพิ่มขึ้นมากจากที่เคยได้รับทุกปี แต่ก็ยังไม่เพียงพอเนื่องจากสำนักงานงบประมาณได้วิเคราะห์และตั้งงบประมาณในยอดเงินเดือนของสายเจ้าหน้าที่ไป 117 อัตรา ในส่วนกลาง 50 อัตรา นอกนั้นเป็นอัตราที่สังกัดในวิทยาเขตต่างๆ โดยพิจารณาจากภาระงานของมหาวิทยาลัยในเรื่องการเรียนการสอนเป็นเกณฑ์อย่างเดียวนำพิจารณาภาระงานส่วนอื่นๆ ซึ่งมีมาก เช่น งานบริการสังคมทางพระพุทธศาสนา โดยให้เหตุผลว่ามหาวิทยาลัยมีบุคลากรสายเจ้าหน้าที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็น เมื่อเทียบกับจำนวนนิสิตโดยใช้ สัดส่วน 25:1 คือนิสิต 25 รูปต่อ เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ 1 รูป/คน จากที่มหาวิทยาลัยมีปัญหาในเรื่องงบประมาณนี้เองทำให้มีผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรกล่าวโดยสรุป คือปกติมหาวิทยาลัยก็ไม่มีงบประมาณที่จะมาพัฒนาบุคลากรอยู่แล้ว เมื่อสำนักงานงบประมาณได้ตั้งงบประมาณหมวดเงินเดือนของเจ้าหน้าที่ 117 อัตรา จึงเป็นภาระหนักของมหาวิทยาลัยที่จะต้องรับผิดชอบ ซึ่งต้องเจียดจ่ายจากเงินงบประมาณส่วนอื่นมาใช้จ่ายเพื่อการนี้ ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะในสายของเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยไม่มีงบประมาณ ที่ให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาต่อหรือไปอบรมในเรื่องเฉพาะด้านเพื่อสนองงานของมหาวิทยาลัยได้ เช่น ความรู้ในด้านบัญชี ธุรการ คอมพิวเตอร์ อย่างไรก็ตามทางมหาวิทยาลัยมีนโยบายหรือเป้าหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับสายงาน แต่ขณะนี้ยังคิดขัดเรื่องงบประมาณคิดว่าหลังจากที่ให้เวลาแก่มหาวิทยาลัยได้จัดการเรื่องต่างๆ ให้เข้าสู่ระบบใหม่ เรียบร้อยแล้วมหาวิทยาลัยจะพยายามเจียดจ่าย งบประมาณบางส่วน เพื่อพัฒนาบุคลากรสาย เจ้าหน้าที่ให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในงานที่ รับผิดชอบมากขึ้น (พระมหาประสิทธิ์ พรหมรังสี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2542)

ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาอุปสรรคด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยคือ ขาดการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่เป็นระบบ ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบงานด้านบุคลากรมีศักยภาพไม่เพียงพอที่จะดำเนินการ แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคลแล้วก็ตาม แต่การรับสนองงานส่วนใหญ่ยังดำเนินไปได้ไม่เต็มที่เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ที่กำกับดูแลเรื่องแผนบ่อยครั้งล้วนแต่ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของผู้ดูแลรับผิดชอบเรื่องของแผนทั้งสิ้น อีกทั้งในระดับปฏิบัติการเจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้องกับแผนขาดความรู้ความเข้าใจในขั้นตอนของการดำเนินงานตามโครงการ ทั้งนี้อาจเป็นด้วยสาเหตุของการขาดการอบรมบุคลากรหรือความไม่ชัดเจนของแผนปฏิบัติการก็ได้ ซึ่งเป็นปัญหาซ้ำซากในแต่ละปี (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539 ข : 11) สอดคล้องกับ คำสัมภาษณ์ของ

พระมหาประสิทธิ์ พรหมรสี ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในส่วนนี้ต้องใช้เงินนอกงบประมาณ คือเงินบริจาคจากผู้มีจิตศรัทธา ซึ่งต้องแล้วแต่ศรัทธาของผู้บริจาคไม่สามารถกำหนดจำนวนเงินหรืองบประมาณไว้ล่วงหน้าเป็นรายรับที่ไม่แน่นอน จึงไม่สามารถที่จะจัดทำแผนการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้าได้ แผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจนในระยะยาวจึงไม่มี อย่างไรก็ตามในอนาคตอันใกล้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีแผนงานที่จะจัดอบรมเจ้าหน้าที่ที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์ในเรื่องที่เกี่ยวกับงานสารบรรณ งานเลขานุการ งานธุรการ งานการเงินการบัญชี งานพัสดุ ครุภัณฑ์ โดยเฉพาะงานด้านการเงินการบัญชี ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องมีความรู้ในการจัดทำบัญชีในระบบใหม่เช่นเดียวกับเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลทุกแห่ง รวมทั้งจะมีการจัดประชุมอบรมเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติฉบับใหม่ ซึ่งต้องมีการประกันคุณภาพตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยในฐานะเป็นหน่วยงานที่จัดการศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพการศึกษาเช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ การจัดประชุมอบรมเพื่อระดมความคิดเกี่ยวกับเรื่องการประกัน คุณภาพการศึกษาทั้งสายอาจารย์และสายเจ้าหน้าที่จึงเป็นความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้อง ดำเนินการ (พระมหาประสิทธิ์ พรหมรสี รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กองแผนงาน เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม 2542)

นอกจากนี้ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรยังดำเนินการไม่ครบทุกขั้นตอน เนื่องจาก ขณะนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขาดบุคลากรที่มีความรู้ในด้านการพัฒนาบุคลากรอย่างแท้จริงประกอบกับยังมีบุคลากร ไม่เพียงพอ มีการลาศึกษา ทำให้การดำเนินการขาดความต่อเนื่อง บุคลากรคนใหม่ที่เข้ามาทำงานขาดประสบการณ์และยังมีความรู้ไม่เพียงพอที่จะดำเนินการให้เป็นไปตาม กระบวนการทุกขั้นตอนได้ อย่างเช่น การวิเคราะห์กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรในภาพรวม (พระสุรัฐ สิริบุญโญ อาจารย์ประจำ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่คณะสังคมศาสตร์ เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน 2542)

ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ปัญหาด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะเห็นว่าในอดีตที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การส่งเสริมให้บุคลากรได้พัฒนาคุณวุฒิโดยเฉพาะการศึกษาต่อยังไม่ชัดเจน มีเป้าหมายในการสนับสนุนที่ไม่แน่นอน การส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ในด้านต่างๆยังไม่เพียงพอ เช่น การอบรมให้เจ้าหน้าที่ มีความรู้และประสบการณ์ด้านทะเบียน และวัดผลให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้และประสบการณ์

ในงานด้านบริการวิชาการแก่สังคม และยังพบว่า บุคลากรยังขาดความกระตือรือร้นและเอาใจใส่ ต่อกิจกรรมอย่างจริงจัง สมควรที่มหาวิทยาลัยจะจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม ศึกษาดูงานที่สอดคล้องกับภารกิจที่รับผิดชอบให้โอกาสบุคลากรได้พัฒนาการวิจัยพระพุทธศาสนา และพัฒนาศักยภาพในการให้บริการแก่สังคมมากยิ่งขึ้น (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2539 ข : 13) สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่พบว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีความเห็นว่า ยังขาดบุคลากรด้านฝึกอบรมโดยเฉพาะด้านการใช้คอมพิวเตอร์เบื้องต้น เพื่อการสืบค้นข้อมูล ห้องสมุด และด้านการใช้โปรแกรมต่างๆ อันเป็นปัญหามากที่สุดในขณะนี้ ทั้งนี้เพราะขาดการสนับสนุนด้านการฝึกอบรมบุคลากรภายในและการส่งไป ฝึกอบรมด้านคอมพิวเตอร์ ภายนอก (ธวัชชัย ชาญวิทยาภูล. 2539 : 140) ซึ่งในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยประสบปัญหาเรื่องงบประมาณจึงทำให้ไม่มีการจัด กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่อย่างจริงจัง ซึ่ง สอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ พระมหาไพรัชญ์ ธัมมทีโป หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล กองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่ว่าในแต่ละปีจะมีโครงการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่ไม่มากนัก การจัดโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เกิดจากความจำเป็นเร่งด่วนหรือพัฒนาตาม ภารกิจหลักที่ระบุไว้ใน พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 โดยยังไม่มีการวางแผนในระยะยาว หรือสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ รวมทั้งไม่มีการจัดทำ หลักสูตร ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความสนใจ หรือตรงตามความต้องการ ของเจ้าหน้าที่อย่างจริงจัง จะมีเพียงการจัดโครงการพัฒนาบุคลากรในสายเจ้าหน้าที่ ตาม ความจำเป็นในแต่ละปี โดยเฉพาะการพัฒนาในด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งมีตัวเลขในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2540 – 2542) ไม่มาก (พระมหาไพรัชญ์ ธัมมทีโป หัวหน้าฝ่ายบริหารงานบุคคล กองกลาง เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่ กองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม 2542.) ซึ่งได้แสดงไว้ในตาราง 1

ตาราง 1 จำนวนเจ้าหน้าที่ที่เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในปี 2540 – 2542 เฉพาะในส่วนกลาง

กิจกรรม	2540	2541	2542
การฝึกอบรม	100 รูป/คน	20 รูป/คน	69 รูป/คน
การศึกษาต่อ	3 รูป/คน	2 รูป/คน	4 รูป/คน
การศึกษาดูงาน	10 รูป/คน	20 รูป/คน	40 รูป/คน
การผลิตผลงานทางวิชาการ	5 รูป/คน	10 รูป/คน	12 รูป/คน

จากตาราง 1 จะเห็นว่าในช่วงระยะเวลา 3 ปีที่ผ่านมา แม้ว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 รับรองแล้ว แต่การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ใน 4 ด้านคือ ด้านการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ ยังมีไม่มาก โดยเฉพาะการลาศึกษาต่อ และการส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการ

ตามที่กล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยยังมีปัญหาในเรื่องคุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรในด้านต่างๆ อาทิ ความรู้เฉพาะด้านในงานที่รับผิดชอบ ความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเกิดจากสาเหตุหลายประการดังที่กล่าวแล้วคือ เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งต้องดำเนินการให้ทันไป ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 จึงมีการขยายงาน และจัดระบบงานใหม่ทั้งระบบ เกิดจากกระแสยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต้องปรับปรุงระบบการบริหารงานให้ทันกับความเจริญเติบโตในยุคข้อมูลข่าวสาร โดยมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่มาใช้ในการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงาน ในขณะที่เจ้าหน้าที่บางส่วนยังมีความพร้อมไม่เพียงพอ หรือแม้ในการประเมินผลตามแผนพัฒนา การศึกษาระดับอุดมศึกษาระยะที่ 7 พ.ศ. 2535 – 2539 ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังระบุถึงคุณภาพของบุคลากรว่าเจ้าหน้าที่บางส่วนยังขาดความรู้ ความสามารถในการดำเนินงานในด้านต่างๆ คุณภาพของบุคลากรเป็นอุปสรรคต่อการบริหารและการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย สาเหตุส่วนหนึ่งเกิดจากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและขาดความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขาดงบประมาณและการวางแผนพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรยังไม่เป็นระบบไม่ทั่วถึงและต่อเนื่อง

โครงการหรือกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในด้านการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อหรือ การผลิตผลงานทางวิชาการ ยังไม่เพียงพอที่จะพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร

การที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะคงไว้ซึ่งขีดความสามารถใน การสร้าง องค์ความรู้ทางพระพุทธศาสนาและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเป็นองค์การที่มีคุณภาพ มหาวิทยาลัย จำเป็นต้องมีเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบและให้การช่วยเหลือสนับสนุนการปฏิบัติงานของคณาจารย์ ซึ่งหากเจ้าหน้าที่เหล่านี้ได้รับการเพิ่มพูนความรู้และ วิทยาการใหม่ๆ ที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่องก็จะเป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาสภาพปัญหา และ ความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทราบและใช้เป็น แนวทางในการพัฒนานุเคราะห์ให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่อื่นจะช่วยจัดอุปสรรค ต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยให้แก่นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งเอเชีย ด้านวิชาการทางพระพุทธศาสนา ตามนโยบายและจุดเน้นของการพัฒนาการศึกษาศาสนา และวัฒนธรรมของกระทรวงศึกษาธิการ และการเป็นที่ยอมรับของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานอื่นๆ ต่อไป

ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์
2. เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้านจำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ความสำคัญของการวิจัย

ผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและ ผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทำให้ทราบถึงสภาพปัญหา และความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนา นุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2. ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย การจัดดำเนินการด้านการพัฒนานุเคราะห์
สาย เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน
และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3. ใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา เพื่อปรับปรุงจุดบกพร่องในการดำเนินการ
พัฒนานุเคราะห์สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์เพื่อรองรับต่อ
การเปลี่ยนแปลงที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะดำเนินการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มี
ความเป็นเลิศทางวิชาการ และมีมาตรฐานในระดับสากล

ขอบเขตของการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. เนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนานุเคราะห์ของเจ้าหน้าที่ใน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รวม 3 ด้าน ได้แก่ ด้านนโยบายและงบประมาณใน
การพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ คือ
การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ

2. ประชากร

ประชากร ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่ บุคลากรประเภท ข ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ
ตำแหน่งธุรการและบริหารทั่วไป ตำแหน่งผู้อำนวยการกอง/ส่วน หัวหน้ากอง/ฝ่าย หรือตำแหน่งอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ทั้งพระภิกษุและคฤหัสถ์ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัยในปีพ.ศ. 2542 จำนวน 152 รูป/คน

3. ตัวแปรในการวิจัย

3.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ สถานภาพของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัยจำแนกเป็น

3.1.1. สายการปฏิบัติงาน จำแนกเป็น

3.1.1.1 สายบริหาร ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในระดับผู้อำนวยการกอง/ส่วน
หัวหน้ากอง/ฝ่าย

3.1.1.2 สายปฏิบัติการ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ทั่วไป

3.1.2 วุฒิการศึกษา จำแนกเป็น

3.1.2.1 ดำกว่าปริญญาตรี

3.1.2.2 ปริญญาตรี

3.1.2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

3.1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษของปี ถ้าเกิน 6 เดือน

ให้นับเป็น 1 ปี)

3.1.3.1 1 – 5 ปี

3.1.3.2 6– 10 ปี

3.1.3.3 11 – 15 ปีขึ้นไป

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ สภาพปัญหา และความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร

จำแนกเป็น

3.2.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

3.2.2 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

3.2.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่

3.2.3.1 การฝึกอบรม

3.2.3.2 การศึกษาต่อ

3.2.3.3 การศึกษาดูงาน

3.2.3.4 การผลิตผลงานทางวิชาการ

สมมติฐานของการวิจัย

1. เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ และเจ้าหน้าที่สายบริหาร มีปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกัน

2. เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกัน

3. เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีปัญหาและความต้องการด้านพัฒนาบุคลากร ในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านแตกต่างกัน

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. การพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรสายเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับความต้องการของมหาวิทยาลัย ทั้งในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะเจตคติ ค่านิยมในการทำงาน อันจะส่งผลให้งานที่ปฏิบัติอยู่สามารถบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. นโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง สิ่งที่ได้กำหนดไว้เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือเป็นกรอบกำกับกับการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากร สายเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยมีความต่อเนื่องชัดเจน ตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่และนำไปปฏิบัติได้ กับทั้งมีการจัดสรรเงินอย่างเหมาะสม และเพียงพอที่จะนำไปใช้พัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง การปฏิบัติการเพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรใน 4 ขั้นตอนคือการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนการพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดความต้องการ และ/หรือ ความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่และของมหาวิทยาลัยในการให้ความรู้ ทักษะ และเจตคติ แก่เจ้าหน้าที่เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามภารกิจของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การคาดคะเนหรือการเตรียมการ เพื่อดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยปฏิบัติตามขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาบุคลากร

3.3 การปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปฏิบัติงานพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้เป็นไปตามแผน และโครงการที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง

3.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การวัดเพื่อตรวจสอบอย่างเป็นระบบว่าการดำเนินการพัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่โดยรวมและในแต่ละกิจกรรมได้บรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด

4. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง วิธีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ใน 4 ด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการลาศึกษาต่อ ด้านการศึกษาดูงาน และด้านการผลิตผลงานทางวิชาการ

4.1 ด้านการฝึกอบรม หมายถึง การจัดกิจกรรมการอบรม การประชุม สัมมนา และการบรรยายพิเศษ โดยมีโครงการหรือหลักสูตรและระยะเวลาจัดที่แน่นอน สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ และมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ให้เจ้าหน้าที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงเจตคติ และ พฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย

4.2 ด้านการลาศึกษาต่อ หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ไปศึกษาต่อในสถาบันที่เปิดสอนในสาขาวิชาที่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยได้ โดยการให้การสนับสนุนในเรื่องเงินทุนและการให้โอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่

4.3 ด้านการศึกษาดูงาน หมายถึง การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ไปดูงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์และเทคนิคใหม่ๆ โดยการเยี่ยมชมมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำความรู้มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ รวมทั้งนำมาปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบอยู่ให้มีคุณภาพ และประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.4 ด้านการผลิตผลงานทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาตัวเองโดยการผลิตผลงานทางวิชาการ เพื่อกำหนดตำแหน่งระดับชำนาญการ และระดับชำนาญการพิเศษ เช่น การผลิตตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน การทำวิจัย ผลงานแปล การเขียนบทความ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ

5. ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ข้อบกพร่องของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้านคือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในส่วนกลางที่ต้องพิจารณาหาทางแก้ไข

6. ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง ความประสงค์หรือความปรารถนาของเจ้าหน้าที่ที่จะให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีนโยบาย และงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร รวมทั้งมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรตลอดจนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นในอนาคตอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

7. **เจ้าหน้าที่** ในการวิจัยครั้งนี้ หมายถึง บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประเภท ข อันได้แก่

7.1 ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ

7.2 ตำแหน่งธุรการและบริหารทั่วไป

7.3 ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่าย หรือตำแหน่งหัวหน้า หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือฝ่าย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดจาก เอกสาร ตำรา บทความ และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นพื้นฐานนำไปสู่การกำหนดกรอบเนื้อหาของ การวิจัยครั้งนี้ ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอเนื้อหาเป็นลำดับ ดังนี้

1. ความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร
2. หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร
3. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร แตกต่างกันไป ตามแนวคิดของแต่ละท่านกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

สุธี สุทธิสมบูรณ์ และ สมาน รังสิโยภยกุล (2533 : 37) ได้ให้ความหมายของการพัฒนา บุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพใน การปฏิบัติงาน

ในทำนองเดียวกัน ปราโมทย์ โชติมงคล (2535 : 1) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็น กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อให้มีการเพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์ มีการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นทำให้เกิด ผลสำเร็จต่อไป เป้าหมายของหน่วยงานและเกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากร อย่างเหมาะสมซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 166) ที่ได้ให้ทัศนะ การพัฒนาบุคคลว่า คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการ ปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร นอกจากนี้ การพัฒนาบุคคลยังหมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมี

ความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิด ที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น (สมคิด บางโม. 2538 ก : 138)

สำหรับเวกซ์ลีย์ และ เลธัม (Wexley and Latham. 1991 : 3) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่า เป็นการดำเนินงานอย่างมีแผนขององค์กร เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรมีการเรียนรู้พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงาน

ส่วน จูรี ประวาลพฤษย์ (2538 : 2) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล คือการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง แบ่งเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ

1. **ส่งเสริมการเพิ่มวุฒิ** ด้วยการไปศึกษาต่อ การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ มักจะทำกันมากในทางราชการ และรัฐวิสาหกิจ เพื่อสร้างคนตามแผนพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน สำหรับในด้านธุรกิจจะมีเฉพาะในธุรกิจขนาดใหญ่ที่มีแผนพัฒนาที่ชัดเจน เพราะการลงทุนในด้าน การศึกษาต้องลงทุนมากซึ่งไม่สอดคล้องกับการลงทุนทางธุรกิจ ผู้ใช้วิธีจ้างคนที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสมกับงานที่ดำเนินการอยู่ไม่ได้

2. **การเสริมสมรรถภาพ** ด้วยการจัดฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การส่งไปฝึกปฏิบัติงานและการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรในลักษณะนี้ใช้เวลาน้อย สามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรได้

นอกจากนี้ ชูชัย สมิทธิไกร (2540 : 6 - 7) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร (Personal Development) ว่าคือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคลเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น หรือเพื่อให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตทางจิตใจ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่เป่าหมายในระยะยาว และมุ่งหวังผลในด้านการช่วยให้บุคคลมีความงอกงามเติบโตมากกว่าการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น กล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยรูปแบบและวิธีการหลายวิธี

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่นักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญกล่าวมา พอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ ความสามารถ และความรับผิดชอบของบุคลากรตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานและการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้นและส่งผลสะท้อน ทำให้หน่วยงานปฏิบัติงานมีผลผลิต และ ประสิทธิภาพสูงขึ้น

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน กล่าวคือเมื่อบุคลากรได้ผ่านกระบวนการคัดเลือกมาแล้ว ก็มิได้หมายความว่า บุคลากรเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร

เหล่านี้นี้ให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความก้าวหน้าทางวิทยาการ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและหลักเกณฑ์ต่างๆ ดังที่ กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531 : 187) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าในการพัฒนาบุคลากรนั้นว่า มีผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยีสูง ซึ่งจำเป็นต้องใช้บุคลากรที่มีความสามารถในการทำงานและมีความคล่องตัวต่อการ ปรับสภาพการทำงานให้ทันตามความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่างๆ ดังนั้น การเตรียมบุคลากร ให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งตรงกับทัศนะของ เซฟาร์ธ (Seyfarth. 1991 : 182) ที่กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการกระทำเพื่อเป็นปัจจัยจำเป็นในการปฏิบัติงานของคนและยกตัวอย่างเกี่ยวกับการประชุม ปฏิบัติการว่า เพื่อเป็นการเตือนให้คนได้ระลึกถึงสิ่งที่เขาเคยเรียนรู้และลืมไปแล้ว และกิจกรรม เหล่านี้มีจุดประสงค์ที่จะคงสภาพการทำงานต่างๆของบุคลากรไม่ให้แย่ลงไปกว่าเดิมและเพื่อให้ คนดำเนินชีวิตได้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆที่เกิดขึ้นส่วนความสำคัญของการพัฒนา บุคลากรนั้นเพื่อ

1. พัฒนาคนช่วยให้เกิดปัญหาน้อยลงงานไม่ติดขัด
2. ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดี
3. เป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ความรู้ ความชำนาญ ของบุคลากร โดยตรง
4. เพิ่มขวัญ กำลังใจ ความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้น
5. เพิ่มผลผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ลดต้นทุนการผลิตลง
6. เพิ่มความมั่นคงแก่องค์กร คนงาน และมีความยืดหยุ่นดีขึ้น สามารถลดกำลังแรงงานจากหน่วยหนึ่งไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้
7. ลดอุบัติเหตุจากความประมาท ความไม่รู้วิธีปฏิบัติงานและไม่ต้องควบคุมกันมาก จนเกินไป ความสิ้นเปลืองก็ไม่มาก
8. ขยายงานในห้วงการเติบโตจะต้องเพิ่มคนที่มีความรู้ที่ตรงความต้องการเฉพาะงาน
9. เพื่อให้คนในหน่วยงานทราบถึงอุดมการณ์ และยึดในอุดมการณ์ในการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงนโยบายใหม่ๆเพื่อมิให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน (โสรัจ แสนศิริพันธ์. 2526 : 6)

นอกจากนี้ กุลชน ธนาพงศธร (2535 : 169 - 171) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ 6 ประการ คือ

1. ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นมีการติดต่อประสานงานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลงซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่างๆลงได้

3. ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือรับตำแหน่งใหม่ ทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองฝึก

4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่มิบุคคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดก็ตามในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนักจึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นๆ หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถามหรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่ต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกซึ่งจะทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้น ลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. เป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใดๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับพิจารณาเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้ได้รับการพัฒนา

6. ช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

สำหรับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรนั้น มีสาเหตุมาจากหลายปัจจัย ซึ่งชาญชัย สวัสดิ์วงษ์ และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 8-17) ประมวลไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. เกิดจากการเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษา

องค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษาย่อมจะเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจจะเป็นไปทั้งในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงได้ ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปใด ย่อมจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับ ความเปลี่ยนแปลงนั้น

กล่าวคือถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมซึ่งอย่างน้อยต้นเหตุแห่ง ความเสื่อมอาจจะมาจาก บุคคลในองค์กรเป็นสาเหตุประการหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ต้องฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรใน องค์กรให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อแก้เหตุแห่งความเสื่อมนั้นให้ถูกต้อง ในทางตรงกันข้าม หากองค์กร เปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าก็ต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องไปกับความก้าวหน้า ขององค์กรนั้น

2. เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

ในรอบศตวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญรุดหน้าไปอย่างสูง ผลการค้นคว้าทางด้านวิทยาศาสตร์ได้ก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ยังคุณประโยชน์ให้กับ การทำงานของมนุษย์นับเอนกอนันต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อำนาจประโยชน์ในการบริหารงานให้แก่ มนุษย์อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การนำเทคโนโลยีใช้กับทางการศึกษามีบทบาทมากขึ้น การนำ เครื่องมือเครื่องใช้และคอมพิวเตอร์มาใช้ทางการศึกษา จำเป็นจะต้องฝึกให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับ เรื่องเครื่องมือเหล่านี้อย่างละเอียดถี่ถ้วน และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีคุณภาพ

3. เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบต่อองค์กร

ปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง ก็คือประชาชน นอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรไม่น้อย เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนไป และกระทบกระเทือนถึง การดำเนินงานของ องค์กร จำเป็นที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพการณ์ดังกล่าวด้วย จึงจะ ช่วยให้องค์กรอยู่ รอดได้ หรือได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรจะต้องปรับนโยบายให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมก่อน จากนั้นจึงสร้างความเข้าใจหรือดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรให้มึ ความเข้าใจสภาพแวดล้อมและนโยบายขององค์กรไปแนวทางเดียวกัน เพื่อที่จะปรับท่าทีและ การดำเนินงานของแต่ละคนให้สอดคล้องไปตามนโยบายที่ได้วางไว้

4. เกิดจากพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร

การแสดงออกของบุคลากรภายในองค์กร อาจเป็นไปได้ทั้งการคล้อยตามหรือต่อต้าน และอาจเป็นไปทั้งที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรม หรือต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ต่อผู้ร่วมงาน หรือองค์กรที่เจ้าของพฤติกรรมนั้นปฏิบัติอยู่ได้ พฤติกรรมในบางอย่างไม่เป็นผลดี ต่อองค์กร เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงานไม่ค่อยจะให้ความนับถือ และเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา ฝ่าฝืนระเบียบ เป็นต้น พฤติกรรมดังกล่าว ควรจะได้รับการแก้ไขคือ หาทางพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน ของบุคลากรให้สูงขึ้น

ด้วยสาเหตุดังกล่าวนี้ องค์กรทุกองค์กรจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจน ประสิทธิภาพให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการทั้งมวล

2. หลักการและวิธีการพัฒนาบุคลากร

2.1 หลักการในการกำหนดนโยบายและงบประมาณพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารงานพัฒนาใดๆ ก็ตาม สิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานตั้งแต่ขั้นต้นโดยเฉพาะในการบริหารงานพัฒนาบุคลากรคือ การกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะแสดงข้อกำหนดที่ใช้เป็นกรอบกำกับทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นนโยบายจึงเป็นงานสำคัญอันดับแรกในกระบวนการบริหารงานพัฒนาของระบบทั้งระบบ การกำหนดนโยบายในทางปฏิบัติจริงนั้นอาจกำหนดได้ในทุกระดับชั้นขององค์การเช่น นโยบายระดับประเทศ (National) ซึ่งเป็นนโยบายส่วนรวม นโยบายระดับสาขางาน (Sector) นโยบายระดับภาค (Regional) นโยบายระดับหน่วยงาน (Institutional หรือ Organization) และนโยบายระดับสาขางานหรือหน่วยงาน นโยบายนั้นยังอยู่ใกล้ระดับปฏิบัติการ (Operation Unit) มากเพียงใด ลักษณะนโยบายจะมีแนวโน้มไปทางด้านนโยบาย แบบจำเพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น ข้อความจะชัดเจน สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการเพื่อให้สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง และไม่ว่าจะเป็นนโยบายในระดับใด คุณลักษณะที่สำคัญโดยทั่วไปของนโยบายคือ ข้อความต้องกระชับรัด ไม่สลับซับซ้อน ผู้ปฏิบัติทุกระดับที่เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจได้ง่ายและนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง มีส่วนช่วยให้สามารถกำหนดวิธีการ ดำเนินงานได้ถูกต้องตามที่ต้องการ มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมของการบริหารงานพัฒนาบุคลากร และช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์อย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ (อุทัย บุญประเสริฐ. 2539 : 5)

ส่วนรูปแบบของนโยบายโดยทั่วไประบุได้เป็น 2 แบบคือ
(อุทัย บุญประเสริฐ. 2539 : 18 - 19)

1. นโยบายแบบแนวทางกว้างๆ (Blessing) ลักษณะของนโยบายแบบนี้ จะมีข้อความที่ระบุทิศทาง หรือแนวทางของการดำเนินงานในเรื่องที่นโยบายนั้นกำหนดในลักษณะที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติสามารถเลือกทางเลือกในทางปฏิบัติที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของตนได้มากกว่าหนึ่งทางเลือก หรือหลายทางเลือก มักจะแสดงจุดเน้นและแนวทางในการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ข้อความที่ระบุทิศทางในการดำเนินงานอาจเป็นในเชิงบอกให้รู้ว่าอยากให้ทำสิ่งใด ไม่อยากให้ทำสิ่งใด หรืออาจแสดงออกในแบบกระตุ้นเชิงชักชวนให้ปฏิบัติตามแนวทางใดแนวทางหนึ่ง

2. นโยบายแบบจำเพาะเจาะจง (Indicative) จะมีข้อความที่ชี้แนวในการดำเนินงานค่อนข้างชัดเจน แน่นอน จำเพาะเจาะจง (Specific) ให้ทำอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือให้เลือกอย่างใด

อย่างหนึ่งตามที่ระบุไว้โดยจะบอกให้ทราบว่า ต้องการให้ทำอะไร เน้นสิ่งใด ส่งเสริมเรื่องใด โดยเฉพาะในบางกรณีอาจจะเสนอแนะมาตรการที่เหมาะสมเสริมหรือประกอบไปด้วย ข้อความที่ระบุทิศทางการทำงานและกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติในนโยบายแบบนี้ จะมีความแน่นอนไม่มีทางเลือกให้มากนัก หรือมีให้ค่อนข้างจำกัด

หลักสำคัญในการกำหนดนโยบาย ต้องคำนึงถึงอยู่เสมอว่า ข้อความนโยบายเป็นเครื่องมือสำคัญในการสื่อสารเจตจำนงในการบริหารไปยังหน่วยหรือระดับปฏิบัติ นโยบายจึงต้อง

1. แสดงทิศทางในการปฏิบัติชัดเจน
2. แสดงจุดเน้นและ กิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ
3. เข้าใจง่าย
4. มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
5. ตอบสนองต่อปัญหาและความต้องการในการพัฒนาอย่างแท้จริง
6. สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง หรือนโยบายที่เกี่ยวข้อง
7. เป็นงานที่เกี่ยวกับภารกิจของการพัฒนามูลฐานอย่างแท้จริงหรือโดยตรง

(อุทัย บุญประเสริฐ. 2539 : 21)

การที่องค์การบางแห่งไม่มีนโยบายที่เขียนไว้เป็นหลักฐาน ก็มีได้หมายความว่าองค์การนั้นไม่มีนโยบาย นโยบายขององค์การยังคงมีอยู่และเป็นที่รู้จักกันระหว่างผู้บริหารทุกคนผู้บริหารบางคนไม่ต้องการให้เขียนนโยบายเป็นหลักฐาน เพราะคิดว่าการกระตาค้างกล่าวเป็นการผูกมัดและจำกัดความเป็นอิสระในการทำงานทำให้ตัดสินใจยากและไม่มีความยืดหยุ่นในการบริหารงานให้เข้ากับสถานการณ์ ความเข้าใจที่ว่านโยบายเป็นข้อผูกมัดของผู้บริหารนั้นเป็นการเข้าใจผิด เพราะนโยบายเป็นเพียงหลักการอย่างกว้างๆ เท่านั้น ผู้บริหารยังคงสามารถใช้ดุลยพินิจได้อย่างเต็มที่ นอกจากนั้นนโยบายยังเป็นแนวทางที่ช่วยให้ตัดสินใจง่ายขึ้นและมิได้เป็นการบังคับให้ปฏิบัติตาม การเขียนนโยบายทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนรู้ว่าจะได้อะไรจากฝ่ายบริหาร ฐานะของตนว่าอยู่ที่ไหนจะต้องปฏิบัติอย่างไร ดังนั้นจึงเป็นการสะดวกที่จะอ้างอิงได้ว่านโยบายเป็นอย่างไร การไม่เขียนนโยบายอาจทำให้บางคนเข้าใจหรือตีความผิดเพราะรู้นโยบายอย่างผิดๆ จึงไม่อาจตรวจสอบได้ว่านโยบายที่ถูกต้องเป็นอย่างไร อีกประการหนึ่งนโยบายเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมได้ ซึ่งแสดงว่ามีความยืดหยุ่นในการบริหารงาน ดังนั้นการเขียนนโยบายไว้เป็นหลักฐานจึงน่าจะให้ผลดีกว่า นอกจากนี้การกำหนดนโยบายไม่ใช่เป็นการให้รายละเอียดในทางปฏิบัติ แต่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ พอที่จะเป็นแนวทางปฏิบัติและประกอบการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารอีกส่วนหนึ่ง การเขียนนโยบายควรจะได้คำนึงถึงข้อเท็จจริง 4 ประการคือ ประการแรก แนวทางและหลักปฏิบัติที่เคยมีอยู่แล้วในหน่วยงานนั้นๆ ประการที่สอง แนวนโยบายที่องค์การหรือมหาวิทยาลัยในระดับเดียวกันในสังคมนั้นใช้อยู่แล้ว ประการที่สาม ทัศนคติและปรัชญาทาง

การบริหารของฝ่ายบริหารระดับสูงและระดับกลางของ องค์การนั้น และประการสุดท้ายความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับเกี่ยวกับปัญหางานบุคคลที่เกิดขึ้นประจำวัน

(เสนาะ ตีเียว และคณะ. 2539 : 37)

นอกจากการกำหนดให้มีนโยบายแล้ว ยังต้องมีการกำหนดงบประมาณและวิเคราะห์งบประมาณตามกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นการตัดสินใจ จัดสรรงบประมาณให้กับกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่ง โดยเน้นผลงานหรือความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป็นสำคัญ โดยผู้จัดทำกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะต้องประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมดอย่างสมเหตุสมผลและมีข้อมูลล่วงหน้า เพื่อเสนอขออนุมัติให้ดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการจัดสรรงบประมาณให้แก่ หน่วยงานต่างๆ ที่จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสายเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ

2.2 หลักการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร มีหลักการเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ เจ้าหน้าที่ตามที่ต้องการ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงสามารถสังเกตได้จากการปฏิบัติงาน ผลงาน บรรยากาศของมหาวิทยาลัยและวิธีการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น ขยันหมั่นเพียร ปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้น เกิดความมั่นใจในผลการปฏิบัติงานมากขึ้น รวมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จำเป็นต้องมี หลักการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งมีการพัฒนาทุกระดับอย่างทั่วถึง ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ หมายถึง การจัดให้มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนหรือกระบวนการของการพัฒนา ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความต้องการ การวางแผนการพัฒนาล่วงหน้าอย่างชัดเจน รวมทั้งกำหนดระยะเวลาและงบประมาณที่ต้องใช้ดำเนินการ การบริหารและการดำเนินงานตามแผน การติดตามประเมินผล การพัฒนาบุคลากร และที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของระบบการพัฒนาบุคลากรคือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการนำความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ ปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยคำนึงถึงเป้าหมายระยะยาวให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากร กล่าวคือ การจัดให้มีการพัฒนาตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย การพัฒนาเมื่อมีการ เปลี่ยนแปลงภารกิจหน้าที่ ได้แก่ การโยกย้าย การเลื่อนตำแหน่ง รวมถึงการพัฒนาเพื่อให้ สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับภาวะเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

3. การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง หมายถึง การเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกัน โดยคำนึงถึงภารกิจหน้าที่ที่รับผิดชอบตลอดจนลักษณะ

งานที่ปฏิบัติ การกำหนดโครงการหรือหลักสูตรตลอดจนเทคนิคและวิธีการพัฒนา ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลุ่มของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรในทุกระดับได้รับการพัฒนาไปพร้อมกันซึ่งจะส่งผลถึงความสำเร็จในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวม

(สมพงษ์ เกษมสิน. 2529 : 175)

ดังนั้นในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากรด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้นการพัฒนาตัวบุคคลเพื่อเตรียมตัวในการที่จะปฏิบัติงานโดยทั่วไป ส่วนการพัฒนานั้นจะต้องพัฒนาคนเพื่อทำงานในหน้าที่ให้เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ (สำราญ ถาวรยศม์ และคณะ. 2536 : 3) ซึ่งผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ของ คาสเตเตอร์

(Castetter. 1992 : 224 – 243) ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

เนื่องจากบุคลากรในหน่วยงานมีหน้าที่ความรับผิดชอบที่แตกต่างกัน มีพื้นความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการที่องค์กรหรือหน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องศึกษาและพิจารณาก่อนว่ามีความจำเป็นมากน้อยเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้การพัฒนาบุคลากรได้ประโยชน์ตาม วัตถุประสงค์ ผู้เชี่ยวชาญได้แบ่งประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ประการ

(อุทัย ธรรมเดโช. 2531 : 25 - 42)

1. ความจำเป็นที่ปรากฏชัดเจน มีลักษณะเป็นปัญหาข้อขัดข้องและก่อให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงานอย่างชัดเจนในปัจจุบัน
2. ความจำเป็นที่คาดว่าจะมีในอนาคต เช่น เมื่อนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาในหน่วยงาน
3. ความจำเป็นที่จะต้องอบรมเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคคลและ หน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 186 – 187) ได้กล่าวไว้ ซึ่งอาจทำได้โดย

1. **ใช้วิธีสังเกต (Observation)** คือ สังเกตวิธีการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานต่าง ๆ การสังเกตเป็นวิธีที่ดีวิธีหนึ่งในการที่จะให้ได้มาซึ่งข้อเท็จจริงในการบริหาร เพราะการสังเกตการกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว การสังเกตอาจช่วยในการเก็บข้อมูลเพิ่มเติม ซึ่งในการตรวจสอบการปฏิบัติงานจากเอกสารและสัมภาษณ์ยังไม่

ครบถ้วน หรือบางครั้งอาจลืมจากการซักถามในระหว่างการสัมภาษณ์ การสังเกตจะช่วยให้เห็นสภาพอันแท้จริงของงาน เช่น การเดินของงานว่ามีความเร็วหรือช้าช้อยที่ใด ณ จุดใดจุดหนึ่งมีงานมากหรือคั่งค้างเป็นพิเศษ ซึ่งข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหาได้มาก

2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job Analysis) การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่จัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงานเพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้อาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of Performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of Behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis of Organization) ประกอบด้วยก็ได้

3. จัดวางมาตรฐานการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance) คือพิจารณาว่าผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน เจ้าหน้าที่พนักงาน และ/หรือผลงานขององค์การเป็นส่วนรวมเท่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานกำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในการกำหนดมาตรฐานของงานนั้นมีหลักที่ควรคำนึงถึงคือ ปริมาณของงาน คุณภาพของงานค่าใช้จ่าย และเวลาที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้น ๆ ถ้ายังขาดตกบกพร่องอยู่ก็พิจารณาถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และหาวิธีแก้ไข

4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of Performance) หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสม และเพียงพอ กับอัตราค่าจ้างที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

5. สำรวจความต้องการ (Survey) การสำรวจเป็นวิธีการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการอาจทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ (Interview) วิธีให้กรอกแบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นต้น

จากแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา จะเห็นว่าในการพัฒนาบุคลากรจะต้องดำเนินการศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรก่อนว่ามีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่เพียงใด ซึ่งในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การสังเกต การสำรวจ การศึกษาจากเอกสารการปฏิบัติงาน การวางมาตรฐาน และประเมินผลปฏิบัติงาน รวมทั้งการประชุมปรึกษาของผู้บริหารซึ่งการวิเคราะห์หาความจำเป็นแล้วสามารถนำมากำหนดเป็นแผนการในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยได้

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

การวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรขั้นตอนนี้ นั้น องค์กรควรที่จะมีการวางแผน ซึ่งนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่ง ความสำเร็จหรือความ

ล้มเหลวในการบริหารงานจะขึ้นอยู่กับ การวางแผน ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ชี้ให้เห็นว่าการวางแผนเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงาน ซึ่ง พยอม วงศ์สารศรี. (2540 : 49) กล่าวว่า การวางแผน (Planning) คือ ความพยายามที่เป็นระบบ (Systematic Attempt) เพื่อตัดสินใจเลือกแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด สำหรับอนาคต เพื่อให้องค์การบรรลุผลที่ปรารถนา หรือการวางแผน หมายถึง กระบวนการที่ช่วยตัดสินใจ เลือกสิ่งที่จะดำเนินการและวิธีดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุจุด มุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่วางไว้ภายใต้เงื่อนไขของระยะเวลา และทรัพยากร เป็นกลไกเพื่อ ตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร ใครทำ ทำเมื่อใด และที่ไหน มีลักษณะผูกพันต่อกัน จนเป็นระบบและต่อเนื่อง

การวางแผนพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา กำหนดผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการใช้ด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้ (สุธี สุทธิสมบูรณ์และสมาน รังสิโยภุญญ์. 2533 : 10)

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของแผนขึ้นไว้ ซึ่งหมายถึงจุดหมายของการดำเนินงานที่มีลักษณะชัดเจน ขณะเดียวกันแสดงให้เห็นถึงผลที่จะเกิดขึ้นด้วย
2. รวบรวมข้อเท็จจริงและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์
3. ดำเนินการวางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยพิจารณาถึงคำถามต่าง ๆ คือ จะต้องทำอะไร (What) จะทำอย่างไร (How) จะให้ใครทำ (Who) จะทำที่ไหน (Where) และจะทำเมื่อไร (When)
4. การเสนอขออนุมัติดำเนินการตามแผนจากผู้มีอำนาจ

การวางแผนที่ดีจะช่วยให้ภารกิจขององค์การสามารถดำเนินไปได้ตามวัตถุประสงค์ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงาน ดังที่ ทองอินทร์ วงศ์โสธร และ ธิดิรัตน์ วิศาลเวทย์.

(2537 : 15 – 16) ได้กล่าวว่าการวางแผนจะมีประโยชน์ต่อองค์การคือ

1. ให้ทิศทางในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีทิศทาง
2. ให้ภาพรวม แผนที่สมบูรณ์จะครอบคลุมภารกิจทั้งหลายทั้งปวงขององค์การ
3. เป็นเครื่องมือของการสื่อสารและประสานงาน
4. เป็นเครื่องมือสำหรับควบคุมและติดตามผล
5. เป็นมรรควิธีแห่งการทำงานร่วมกัน
6. ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร

ขั้นตอนที่ 3 ปฏิบัติตามแผนงานพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)

คือการดำเนินการพัฒนาเป็นขั้นตอน การลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการเพื่อจะได้เข้าใจ และให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้ผล ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากร จึงสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมดังนี้ (หวน พันธุพันธ์. 2528 : 82 – 83)

1. การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความสามารถ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การหรือหน่วยงาน
2. การศึกษาต่อ ซึ่งอาจทำได้ทั้งการศึกษาในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ
3. การศึกษาดูงาน เป็นการศึกษาดูงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ
4. การสัมมนา เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งเป็นกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษามาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพบปะการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์นั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

การดำเนินการเลือกกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะได้ประโยชน์มากขึ้น ถ้ากิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใด ก็ควรจะได้รับพัฒนาเพื่อแก้ปัญหานั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนา หรือ ข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น คือ (สุเทพ บุญเติม. 2534 : 32)

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน
2. ความรู้ทั่วไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่นๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา

3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และ พฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญๆ เช่น การขาดความรับผิดชอบ การขาดภาวะผู้นำมีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้องและมีความเชื่อหรือยึดถือในสิ่งผิดๆ

ดังนั้นในการจัดกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลางสายเจ้าหน้าที่มหาวิทยาลัยจึงควรคำนึงถึงข้อบกพร่องของบุคลากรดังกล่าว

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาศูนย์กลาง (Evaluating the Personnel Development Program)

เมื่อได้ดำเนินการไปแล้ว จำเป็นจะต้องมีการประเมินผลซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนาศูนย์กลางครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ดังนั้น ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนา บุคลากรจึงมีข้อควรคำนึงอยู่สามประการ (เมธี ปิณฑานนท์, 2529 : 164) คือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนา บุคลากรมากน้อยเพียงใด
3. โปรแกรมการพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงาน แต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

จะกล่าวได้ว่าในการประเมินผลการพัฒนาศูนย์กลาง จะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมายของการพัฒนาศูนย์กลางในเรื่องความรู้ ทักษะ และเจตคติประการหนึ่ง ประการที่สองจะเกี่ยวข้องกับกลุ่มหรือฝ่ายต่าง ๆ ที่จะเข้ารับการพัฒนาในโปรแกรม ซึ่งได้แก่ฝ่ายบริหาร และฝ่ายบริการ ส่วนประการสุดท้ายจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในพฤติกรรมของตัวผู้รับการพัฒนาเอง การเปลี่ยนแปลงบทบาทและการเปลี่ยนแปลงของระบบการบริหารงานขององค์กร

2.3 วิธีการพัฒนาศูนย์กลาง

วิธีการที่จะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับการพัฒนา ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ มีหลายวิธีและหลายรูปแบบแล้วแต่หน่วยงาน หรือองค์กรจะพิจารณา นำไปใช้แล้วแต่ความเหมาะสมอาจจะทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ ซึ่งจัดโดย หน่วยงานภายในหรือโดยหน่วยงานภายนอกที่บุคลากรสังกัดอยู่ เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 41-45) ได้จำแนกออกเป็น 3 ประเภท พอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนานุคคล เป็นการศึกษาเพื่อให้ความรู้ทั่วไปอย่างกว้าง ๆ เป็นการศึกษาที่จัดอย่างเป็นพิธีการ เป็นหลักสูตร จัดดำเนินการโดยภาครัฐหรือภาคเอกชน
2. การพัฒนานุคคลที่เป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่าง ส่วนใหญ่ การพัฒนานุคคลากรภายหลังที่เข้าปฏิบัติงานแล้ว ได้แก่ การจัดอบรมวิชาการ (In-Service Education) มีวิธีการดังนี้

- 2.1 การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
- 2.2 การฝึกหัดโดยการลงมือทำงาน (On the Job Training)
- 2.3 การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill Training)
- 2.4 การพัฒนาระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training)
- 2.5 การพัฒนาระดับการจัดการ (Managerial Training)
- 2.6 การพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

3. การพัฒนานุคคลากรที่เป็นการพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ วิเชียร ทวีลาภ (2534 : 95 – 96) ได้จำแนกวิธีการพัฒนานุคคลากรไว้ คือ การฝึกอบรมงานภายในหน่วยงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Training) เช่น การปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ (Orientation New Staff) การฝึกงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะในทางใดทางหนึ่ง (Skill Training) การจัดอบรมระยะสั้น (Short Course) เช่น จัดอบรม 4 - 8 สัปดาห์เพื่อพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน การฝึกอบรมเพื่อแนะนำงาน (On the Job Training) การจัดอบรมวิชาการทั่วๆไป เพื่อเพิ่มพูนความรู้ตามความต้องการของเจ้าหน้าที่อาจกำหนดให้มีเดือนละ 1-2 ครั้ง การส่งเจ้าหน้าที่ไปรับการอบรมวิชาการระยะสั้นที่สถาบันอื่นจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เช่น การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอนุญาตให้ลาไปศึกษาต่อในประเทศ หรือต่างประเทศ ในหลักสูตรวิชาชีพของตนเอง (Formal Education Program)

สำหรับวิธีการที่จะพัฒนานุคคลากร มีหลายวิธี หลายชนิด ซึ่งเมธี ปิณฑนันทน์ (2529 : 114) ได้กำหนดชนิดของกิจกรรมและกลไกที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนานุคคลากรไว้รวม 33 กิจกรรม อันได้แก่ การบรรยาย การสอนแบบสำเร็จรูป การจัดทำทัศนศึกษา การประชุม การประชุมย่อย การเยี่ยมชมกิจกรรม การสัมมนา การมอบหมายงานพิเศษ เทปบันทึกเสียง การอภิปราย เอกสารพิมพ์แจก โทรทัศน์ การจัดการฝึกงาน จัดรายวิชาให้เข้าเรียน การเล่นเกม การหมุนเวียนตำแหน่ง การศึกษาเฉพาะกรณี การเลียนแบบ การทดลองปฏิบัติงาน ภาพยนตร์ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การใช้ครูผู้ช่วย การสอนโดยครูพิเศษ การศึกษาพิเศษ โปรแกรมการแลกเปลี่ยน การสาธิต กิจกรรมรายบุคคล การฝึกหัดแก้ปัญหา การฝึกการประสานงาน การระดมความคิด การแสดงบทบาทสมมติ และโครงการวิจัย

จะเห็นว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบหลายลักษณะ สามารถนำไปใช้ได้ตามความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์และตามนโยบายของหน่วยงานหรือองค์กร และโดยที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ประกอบด้วยบุคคลหลายระดับหลายหน้าที่ เช่น บุคลากรฝ่ายบริหาร บุคลากรฝ่ายจัดการศาสนศึกษาซึ่งมีทั้งคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่ ในงานวิจัยนี้จะขอศึกษาเฉพาะการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เป็นเจ้าหน้าที่ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การศึกษาต่อ
3. การศึกษาดูงาน
4. การผลิตผลงานทางวิชาการ

1. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการเสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานเฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ (ฐิระ ประมวลพลกฤษ. 2538 : 2) ซึ่งสอดคล้องกับ เสนาะ ตีเยาว์ และคณะ (2539 : 107) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะและเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ สำหรับวิธีการฝึกอบรมอาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงาน และผู้ดำเนินการอบรม ซึ่งย่อมต้องขึ้นอยู่กับความต้องการของมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์ คือ ต้องการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของ บุคลากร ที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวหมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skill) การรู้จักใช้ความรู้เทคนิคต่างๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem Solving Ability) และทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้ บุคลากร ที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญ ที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ (ภิญโญ สาร. 2526 : 442 - 443) อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไรนอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของผู้บริหารต่อการฝึกอบรม และความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุกฝ่ายในองค์กรแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหารงานฝึกอบรมต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพ ทั้งระยะก่อน ระหว่าง และหลังการฝึกอบรม (เมธี ปิยะคุณ. 2536 : 45)

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ การทำงานในมหาวิทยาลัยนับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่า การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคลในมหาวิทยาลัย สำหรับขั้นตอนของการฝึกอบรมนั้น พยอม วงศ์สารศรี (2540 : 169) ได้เสนอไว้ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Needs Assessment) หมายความว่า หน่วยงานไหน ต้องการฝึกอบรมบ้าง ใครต้องการฝึกอบรมบ้าง และต้องการการฝึกอบรมในเรื่องใด เพียงใด เมื่อไร หรือทำการสำรวจการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดปัญหาขึ้นในองค์กร แล้วดำเนินการพิจารณา จัดลำดับความต้องการออกมาเป็นปัญหาที่จัดการฝึกอบรม
2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training Objectives) เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม จะต้องประชุมร่วมกันกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เพราะวัตถุประสงค์จะช่วยชี้ให้เห็น กิจกรรมต่างๆ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ
3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content) ที่จะจัดขึ้นในกิจกรรม นั้น ๆ ว่าควรแบ่งช่วงเนื้อหาในการอบรมเป็นระยะ หรือจะอบรมรวดเดียวทั้งหมด
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรมด้วยการตระหนักถึงหลักการเรียนรู้ของผู้รับการฝึกอบรม (Learning Principles) ซึ่งรวมไปถึงการจัดลำดับเนื้อหาภายในแต่ละวัน การจัดเวลา อุปกรณ์ สถานที่บรรยากาศต่างๆ ตลอดจนจนกระทั่งคุณสมบัติของผู้บรรยาย และเตรียมจัดสรรงบประมาณ เตรียมแบบสอบถามที่จะประเมินการฝึกอบรม
5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program) เป็นขั้นที่ดำเนินการฝึกอบรมจริงๆ ในช่วงนี้เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมจะต้องคอยดูแลความเรียบร้อย เอาใจใส่ฟังการบรรยายเพื่อเก็บข้อมูลต่างๆ ไว้ปรับปรุงให้การฝึกอบรมที่จะจัดในครั้งต่อไปสมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้ เพราะการดำเนินการ ฝึกอบรมมี วัตถุประสงค์ให้ผู้รับการฝึกอบรมมีความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ในเรื่องนั้นเป็นไป ตามเป้าหมาย ที่วางไว้
6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลเป็นกิจกรรมที่ต้องทำทุกครั้ง ด้วยการให้แบบสอบถามเพื่อผู้จัดการฝึกอบรมได้รู้ถึงข้อบกพร่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องปรับปรุง ในครั้งต่อไป
7. การติดตามผล (Follow Up) ภายหลังจากการอบรมสิ้นสุดลง ควรมี การติดตามผลการปฏิบัติงาน เพื่อวิเคราะห์ดูว่าการอบรมได้ผลมากน้อยเพียงใด คำนึงค่าใช้จ่ายที่ องค์กรต้องลงทุนไปหรือไม่

จากความหมายและวิธีการฝึกอบรมที่กล่าวมานี้พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดของหน่วยงาน ซึ่งการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารงานบุคคลโดยเฉพาะอย่างยิ่ง สังคมปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางวิทยาการอย่างรวดเร็วยิ่งทำให้การฝึกอบรมมีความจำเป็น และมีความสำคัญมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารมหาวิทยาลัยจึงควรส่งเสริมให้มีการฝึกอบรมโดยทั่วถึงและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

2. การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ (Up Grading) จัดเป็นวิธีพัฒนานุเคราะห์ที่สำคัญวิธีการหนึ่งที่ทำเป็นต่อการบริหารและพัฒนานุเคราะห์ เนื่องจากเป็นการเพิ่มคุณูปการให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้ ความรู้ใหม่ เพราะวิธีการทำงานและเครื่องมือการปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและ ศึกษานใน ต่างประเทศ ก็จัดว่าเป็นการพัฒนานุเคราะห์อย่างหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนานๆ ความรู้ ความสามารถ อาจล้าสมัยหรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น จึงต้องส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง อาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติม (ภิญโญ สาร. 2526 : 25) และจากงานวิจัยของ ชนันดา ธีธะวุฒิ (2538 : 134 – 135) ได้ให้ข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการลาศึกษาต่อ ว่าการอนุมัติการลาศึกษาต่อโดยการใช้เวลาราชการบางส่วนไม่เกินหก ชั่วโมงต่อสัปดาห์ หากเกินกว่านั้นจะต้องขออนุมัติจากปลัดทบวงมหาวิทยาลัย กรมมอบอำนาจให้อธิการบดีอนุมัติการลาศึกษาต่อได้ และการศึกษาต่อทั้งภายในประเทศและนอกประเทศ ควรเป็นการลาแบบขั้วเงินเดือนได้ แต่อาจกำหนดระยะเวลาการศึกษาให้ชัดเจน และมีมาตรการเร่งรัดให้ผู้ศึกษาต่อให้สำเร็จการศึกษาโดยเร็ว ส่วนความต้องการที่จะศึกษาต่อในสาขาวิชาใดนั้น บุญเหลือ กองทอง (2533 : 146) ซึ่งได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตการศึกษา 9 10 และ 11 พบว่า บุคลากรส่วนใหญ่ให้ความสำคัญต่อการศึกษาคือในสถานศึกษาของรัฐ ผู้บริหารและครูที่มีวุฒิปริญญาตรีและโท ต้องการศึกษาคือระดับปริญญาโท และเอกในสถานศึกษาของรัฐซึ่งจะลดค่าใช้จ่ายและลดปัญหาภาษาต่างประเทศ ส่วนวิชาที่ประสงค์จะศึกษา เช่น การบริหารอาชีวศึกษา การบริหารการศึกษาและสาขาในวิชาชีพที่ตนรับผิดชอบอยู่

การให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศให้มี

คุณภาพ บุคลากรทางการศึกษาจึงควรได้รับการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ การให้โอกาสแก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้ลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ซึ่งจะช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงานมากขึ้นและยังมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และมีโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมากขึ้นย่อมเป็นเรื่องจำเป็น ซึ่งถือเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็น การส่งเสริมกำลังใจแก่บุคลากร แล้วยังเป็น การสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกัน และสร้างโอกาสให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่ การงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จอห์นสตอร์ส (Johnstors. 1971 : 161 – 165) ซึ่งทำการ วิจัยเรื่องแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ พบว่า แรงจูงใจที่ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาต้องการการศึกษาระหว่าง ประจำการที่สำคัญ เรียง ตามลำดับดังนี้คือ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถกว้างขวางและทันสมัย เพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเพื่อเพิ่มวุฒิของตนเอง เพื่อมีโอกาส มีส่วนร่วมกับกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้เข้าใจระบบการศึกษา อื่น ๆ เพื่อให้หลุดพ้นจากการขาดประสิทธิภาพในวิชาชีพ

3. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่นิยมใช้ในหน่วยงานต่าง ๆ เพราะถือว่าการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคน ในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่ง สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 531) เชื่อว่าการศึกษาดูงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและ ตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานจะทำให้การ ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันจะทำให้บุคคลเกิดขวัญและ กำลังใจ เนื่องจากได้เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะได้ใช้ปรับปรุงความสามารถใน การทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป ซึ่งบุคลากร ส่วนใหญ่มีความต้องการที่จะได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานตามสถานที่ต่าง ๆ ดังผลการวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 70) ที่พบว่าผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา บุคลากรทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การสังเกต เขียนเขียนดูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่ออย่างมาก

ส่วนลักษณะการศึกษาดูงาน โดยทั่วไปแล้วแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ
(อรพินทร์ กุลประภา. 2524 : 51 – 54)

1. การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มีการฟื้นฟูและช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ทั้งในด้านให้กู้ยืมเงินส่ง ผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ ข้าราชการ เพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้พัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับนานาชาติของประเทศ
2. การไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงานภายในประเทศ โดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะสั้นและการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

2.1 การให้ไปฝึกงาน เป็นการส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในสถานที่ต่าง ๆ เพื่อฝึกฝนความรู้ความเชี่ยวชาญเพิ่มเติม สามารถกลับมาปฏิบัติงานในหน่วยงานต้นสังกัดให้ได้ผลดียิ่งขึ้น วิธีที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย (สมพงษ์ เกษมสิน. 2529 : 189) มีวิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสลับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to Assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised Reading)

2.2 การพาไปดูงาน โดยพาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เห็นว่าเป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาบุคลากรไปดูงาน จะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ความคิดและแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

กล่าวโดยสรุปแล้ว การศึกษาดูงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง ซึ่งมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถความชำนาญประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งผู้บริหารการศึกษาทุกมหาวิทยาลัย ควรจะเปิดโอกาสให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานยังสถาบันต่าง ๆ เพื่อนำแนวความคิดความรู้ประสบการณ์ที่ได้พบเห็นมาปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4. การผลิตผลงานทางวิชาการ

การผลิตผลงานทางวิชาการ เป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรรูปแบบหนึ่งที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน เป็นกิจกรรมที่บุคลากรอาจทำตามลำพัง (Individual Activities) กิจกรรมนี้อาจทำเองโดยสมัครใจหรือโดยการส่งเสริมจากมหาวิทยาลัย หน้าที่ของผู้บริหารในการส่งเสริมบุคลากรเป็นรายบุคคล คือ การกระตุ้น ชี้แนะ และพยายามสนับสนุนให้บุคลากรได้กระทำกิจกรรม เช่น การอ่านหรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น การศึกษาหรือค้นคว้าทางด้านวิชาชีพและ วิชาการ เช่น การเขียนตำรา (พนัส หันนาคินทร์. 2526 : 139) ซึ่ง

การแสวงหาความรู้คิดค้นในศาสตร์และสาขาต่าง ๆ การเผยแพร่ความรู้ในรูปผลงานทางวิชาการ อันได้แก่ งานวิจัยตำรา บทความทางวิชาการ และผลงานในลักษณะอื่นซึ่งแสดงถึงความก้าวหน้า ความลึกซึ้งทางความคิดแสดงถึงความละเอียดรอบคอบของ บุคลากรในมหาวิทยาลัยนั้นเป็น เครื่องชี้ให้เห็นถึงการได้ทำหน้าที่ในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสังคมไปสู่สิ่งที่ดีกว่า มีคุณค่า และ เหมาะสมของบุคลากร(ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. 2527 : 5) ในฐานะที่เป็นบุคลากรในสถาบันอุดม ศึกษาซึ่งเป็นสถาบันหลักของชาติสถาบันหนึ่งที่ทำให้การศึกษาแก่มวลชน หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา นอกจากจะมีบทบาทในการผลิตและพัฒนากำลังคนในระดับสูงที่สามารถ เข้า สู่ตลาดแรงงานและ ภาคเศรษฐกิจต่างๆให้มีคุณภาพ แล้วยังต้องพัฒนาวิชาการตลอดจนสร้าง องค์ความรู้ต่างๆให้เกิดขึ้นเป็นการสร้าง ผู้นำ และปัญญาชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา แห่งชาติ. 2540 : 89) ดังนั้นการผลิตผลงานทางวิชาการจึงเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างและ พัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้กับสังคม ซึ่งบุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถผลิตผลงานเพื่อใช้ในการ ขอเลื่อนตำแหน่งในระดับชำนาญการและเชี่ยวชาญเฉพาะ ได้โดยการศึกษาหลักเกณฑ์และวิธี การประเมินเพื่อการดำรงตำแหน่งนั้น ๆ จากมหาวิทยาลัยได้ สำหรับเรื่องนี้ รัชชัย ผดุงดาล (2540 : 117) ทำการวิจัยเรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เชี่ยวชาญพิเศษตามทัศนะของ ผู้บริหารและข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ให้ ข้อเสนอแนะว่า หน่วยงานที่รับผิดชอบควรมีการกระตุ้นให้ ข้าราชการสาย ข และสาย ค เสนอผลงานทางวิชาการเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญ ผู้เชี่ยวชาญพิเศษ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และวิธีการประเมินผลงาน โดยหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบควรจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดประชุมสัมมนาที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับ การผลิตผลงานทางวิชาการ

ส่วนประเภทของผลงานทางวิชาการที่สามารถนำเสนอเพื่อขอประเมินผลงานทางวิชาการ ทบวงมหาวิทยาลัยได้แบ่งตามลักษณะต่างๆ ตามหนังสือทบวงมหาวิทยาลัยที่ ทม 0202/ว 6 ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2527 ดังนี้

1. หนังสือ (งานแต่ง งานเรียบเรียง) หมายถึง เอกสารทางวิชาการที่ได้เรียบ เรียงอย่างมีระเบียบระบบ เข้าปกเขียนเล่มเรียบร้อย มีสารบัญแบ่งหมวดหมู่ของเนื้อหา อย่างชัดเจน
2. บทความทางวิชาการ หมายถึง เอกสารที่เรียบเรียงจากผลงานทางวิชาการของ ตนเองและผู้อื่น ในลักษณะที่เป็นการวิเคราะห์ วิจัย หรือ เสนอแนวคิดใหม่ๆจากพื้นฐาน ทางวิชาการนั้นๆ
3. ตำรา(งานแต่ง งานเรียบเรียง) เอกสารที่ใช้ในการเรียนวิชาใดวิชาหนึ่งโดย เฉพาะที่เรียบเรียงอย่างมีระบบ เช่น ประกอบด้วยคำนำ สารบัญ เนื้อเรื่อง สรุป และ การอ้างอิง ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ ทันสมัย โดยจะต้องมีเนื้อหาสาระอย่างละเอียดครอบคลุมวิชาหรือ

ส่วนหนึ่งของวิชา ที่ต้นเชี่ยวชาญโดยมีวัตถุประสงค์ที่ใช้เป็นหลักในการเรียนการสอน
ตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัย

4. งานวิจัย หมายถึง งานศึกษาค้นคว้าอย่างมีระบบและมีจุดมุ่งหมายอย่าง
แน่นอนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลหรือหลักการบางอย่างที่จะนำไปสู่ความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือการนำ
วิชาการนั้นมาประยุกต์

5. งานแปล หมายถึง ตำราหรือหนังสือที่แปลจากภาษาหนึ่งเป็นอีกภาษาหนึ่ง
ให้ได้ใจความถูกต้องตามต้นฉบับเดิม ให้สื่อความหมายเป็นที่เข้าใจแก่ผู้อ่านและได้เรียบเรียง
ตลอดจนปรับปรุงรายละเอียดให้เหมาะสมในกรณีจำเป็น

งานแปลนี้จะต้องแปลจากตำราหนังสือเล่มใดเล่มหนึ่ง หรือแปลเฉพาะบางตอนของ
ตำราหรือหนังสือหลายเล่ม แล้วนำมารวบรวมเล่มใหม่ก็ได้ และต้องเป็นตำราเรียนที่สามารถใช้
ประกอบการปาฐกถาหรือประกอบการปฏิบัติการได้

6. ผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น หมายถึง การประดิษฐ์ หรือ
งานสร้างสรรค์ที่มีคุณค่า

นอกจากนี้ สุภาวศ์ จันทวานิช (2528 : 47 - 49) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการผลิต
ผลงานทางวิชาการของ บุคลากรว่า ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องกับผลงานทางวิชาการ ได้แก่ปัจจัยที่
เกี่ยวข้องกับตัวบุคลากรเอง เช่น ความรู้ความสามารถ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลงาน เช่น
โครงสร้างการบริหารของหน่วยงาน และปัจจัยที่เกี่ยวกับบริบทของผลงาน เช่น แบบแผน ค่านิยม
ความต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับ สมใจ จิตพิทักษ์ (2532 : 37) กล่าวว่าปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลิตภาพ
ของผลงานทางวิชาการประกอบด้วย ปัจจัยประเภทลักษณะบุคคล ปัจจัยประเภทลักษณะของ
หน่วยงานและปัจจัยประเภทสภาพแวดล้อม ส่วน มรุส รุจิรวัฒน์ (2532 : 94) ให้ความเห็นว่า
การผลิตผลงานวิชาการที่ดีต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่าง เช่น ความรู้และ ประสบการณ์ ทักษะ
ที่เพียงพอ อุปกรณ์เครื่องมือที่พร้อมและทันสมัย ผู้ร่วมงานที่ดี โอกาสที่จะได้แลกเปลี่ยนความ
คิดเห็น ความรู้ ความชำนาญและผลงานทางวิชาการ

3. การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

3.1 นโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จากการศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
จากเอกสาร พบว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายในการพัฒนา
บุคลากรไว้ในวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย และ แผนพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 – 2544) ซึ่งเป็นแผน

ระยะยาว 5 ปี อย่างกว้างๆ และกำหนดเป็นโครงการพัฒนาบุคลากรไว้ใน แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2541 โดยมีรายละเอียดดังนี้

วัตถุประสงค์

1. มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยให้สามารถปฏิบัติภารกิจหลัก ทั้งในด้านการผลิตบัณฑิต การพัฒนาวิชาการ การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม และการส่งเสริมพระพุทธศาสนาทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม เพื่อนำสถาบันพระพุทธศาสนา สังคมและประเทศชาติให้ ดำเนินไปในทิศทางที่พึงประสงค์
2. มุ่งพัฒนาศักยภาพของมหาวิทยาลัย ให้เป็นศูนย์กลางการศึกษา ค้นคว้า วิจัย ให้เกิด ความเป็นเลิศทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้เป็นประ โยชน์ และ สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ
3. มุ่งพัฒนาสถานภาพปรับโครงสร้างและระบบบริหารของมหาวิทยาลัยให้กะทัดรัด พร้อมทั้งเร่งระดมทรัพยากรจากทุกแหล่ง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายตาม แผนพัฒนามหาวิทยาลัย
4. พัฒนาคุณภาพของนิสิตและบุคลากรในมหาวิทยาลัย ให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถมี คุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อนตนเอง มหาวิทยาลัย พระพุทธศาสนา และสังคมโดย ส่วนร่วม
5. มุ่งพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็ศูนย์กลางบริการวิชาการทางพระพุทธศาสนา และ ศิลปวัฒนธรรม (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ก : 15)

นโยบาย

1. พัฒนาทรัพยากรและการประสานงานทุกด้านเพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง
2. พัฒนาบุคลากร ด้านการใช้เทคโนโลยีการศึกษา และ การประกันคุณภาพทางวิชาการ
3. พัฒนา และ จัดสรรบุคลากร อุปกรณ์การศึกษา และ แหล่งความรู้ทั้งในเชิงปริมาณ และ คุณภาพเอื้อต่อการผลิตบัณฑิต และเพิ่มศักยภาพ ความเป็นผู้นำทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา
4. พัฒนาระบบปฏิบัติสานักให้มีประสิทธิภาพ สัมพันธ์กับการเรียนการสอน และ การศึกษาต่อ
5. สนับสนุนบุคลากร มหาวิทยาลัยให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และการเรียน การสอน

มาตรการ

1. จัดตั้งศูนย์หรือหน่วยงานฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ของมหาวิทยาลัย
2. ให้มีการกระจายอำนาจการตัดสินใจในการบริหารแก่ผู้บริหารทุกระดับ

3. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยด้วยการฝึกอบรม ฐานที่สอดคล้องกับภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบสามารถนำเอากฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งและประกาศของมหาวิทยาลัยมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ส่งเสริมให้มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมแก่บุคลากร

5. พัฒนาคูณต้นแบบ ที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้

6. พัฒนาบุคลากรให้สามารถใช้สื่อดิจิทัล เทคโนโลยี และคอมพิวเตอร์เพื่อประกอบการเรียน การสอนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

7. ส่งเสริมให้อาจารย์มีตำแหน่งทางวิชาการ

8. สนับสนุนอาจารย์ให้มีโอกาส เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์การฝึกอบรม ฐานประชุม สัมมนาทางวิชาการ ศึกษาต่อ และเพิ่มพูนประสบการณ์การวิจัย

9. สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมี โอกาสได้รับการศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา

10. จัดให้มีกรรมการด้านการวิจัย เพื่อพัฒนากระบวนการวิจัย คุณภาพการวิจัย และสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้วิจัย

11. จัดสรรงบประมาณเพื่อการวิจัย การพัฒนานักวิจัย และเผยแพร่ผลงานวิจัยในสัดส่วนที่เหมาะสม

12. จัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรด้านการวิจัยระยะสั้น สำหรับอาจารย์ของมหาวิทยาลัย โดยวิธีการผสมผสานระหว่างการพัฒนาบุคลากร ฐานควบคู่ไปกับการวิจัยภาคสนาม

13. ส่งเสริมบุคลากร ของมหาวิทยาลัย ให้ทำการวิจัยมากยิ่งขึ้น โดยการให้โอกาสไปศึกษาอบรม และทำวิจัยแทนการเรียนการสอนหรือทำหน้าที่อื่น

14. สร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้มีผลงานการวิจัย โดยมาตรการทางการบริหาร และการพัฒนาตำแหน่งทางวิชาการ

15. จัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ และสามารถบริการวิชาการแก่สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

16. จัดฝึกอบรมบุคลากร ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาทักษะและประสบการณ์เกี่ยวกับการเผยแพร่พระพุทธศาสนา การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมตามหลักวิชาการ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540 ก : 7)

โครงการประจำปีงบประมาณ 2541

ในปีการศึกษา 2541 มหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานจัดทำโครงการในด้านการบริหาร ทั่วไป เฉพาะในส่วนของการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นพื้นฐานในการอำนวยความสะดวกแก่การปฏิบัติงาน การเรียนการสอน แก่ผู้บริหาร คณาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนิสิต ดังนี้

1. โครงการปฐมนิเทศเจ้าหน้าที่ใหม่ ส่วนกลาง มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2. โครงการพัฒนาบุคลากร (สายบริหารและปฏิบัติวิชาชีพ) วิทยาเขตเชียงใหม่

3. โครงการพัฒนาบุคลากร (สายจัดการศึกษา) วิทยาเขตเชียงใหม่

4. โครงการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตอุบลราชธานี

5. โครงการพัฒนาบุคลากร วิทยาเขตแพร่

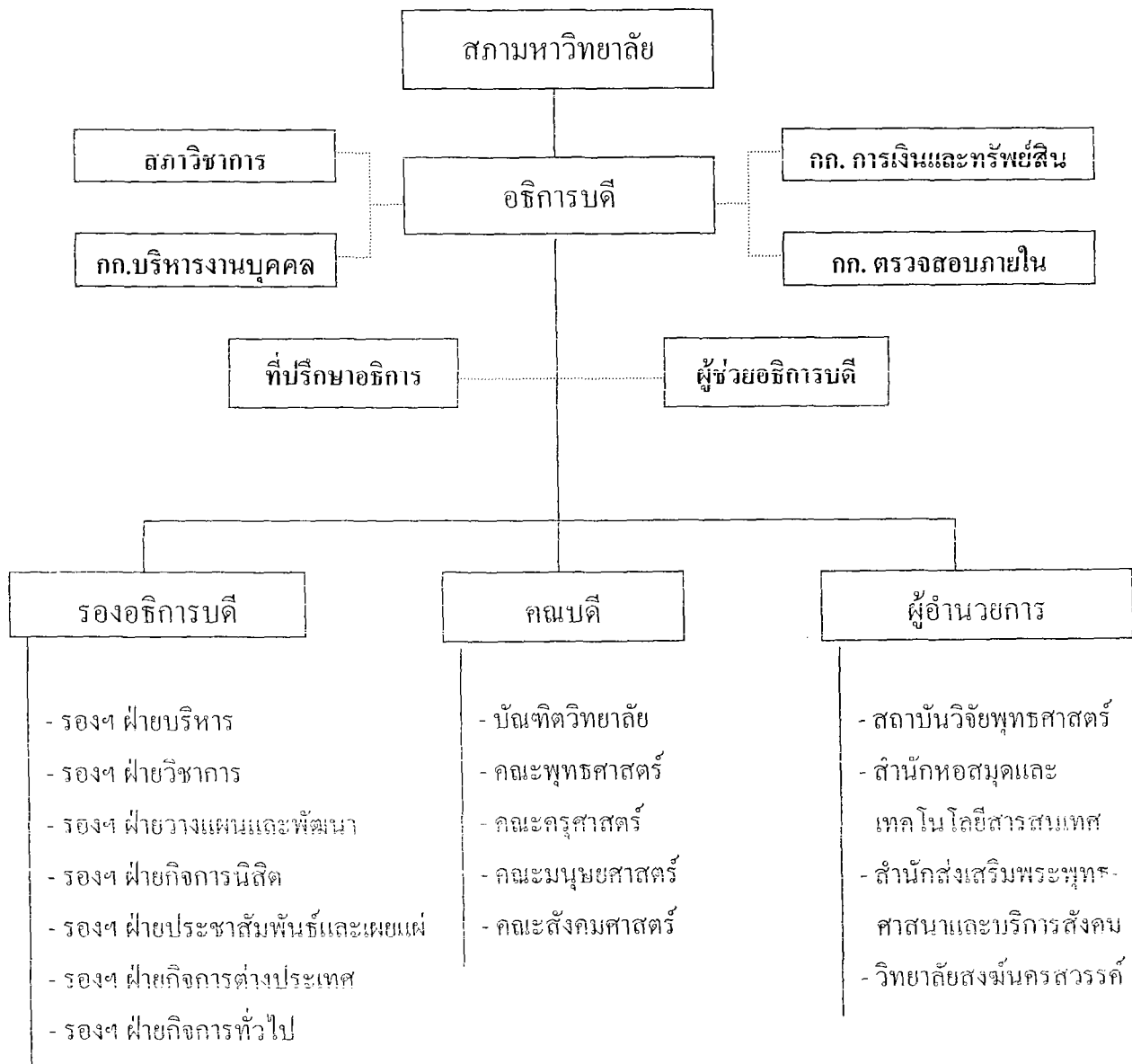
6. โครงการอบรมหลักสูตรคอมพิวเตอร์ สำหรับผู้บริหารระดับสูง

(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ค : 59)

3.2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกองค์การ สำหรับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานบุคคลที่สำคัญ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล การบริหารงานบุคลากร จึงแตกต่างจากมหาวิทยาลัยของรัฐทั่วไป ซึ่งขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างดำเนินการ เพื่อปรับเปลี่ยน ระบบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยใหม่ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งในเบื้องต้นนี้ ทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ.2541 ซึ่งออกตามความในมาตรา 19 (10) แห่ง พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 เพื่อให้การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามระบบคุณธรรม มีประสิทธิภาพและคล่องตัว เหมาะสมกับลักษณะของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ซึ่งข้อบังคับนี้ได้กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เรียกชื่อย่อว่า ก.บ.ม ขึ้นคณะหนึ่ง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังแสดงในภาพประกอบ 2

(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ค : 25)



ภาพประกอบ 2 แผนภูมิโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารงานบุคคลประกอบด้วยบุคคลต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540 ข : 57 – 58)

- (1) ประธานกรรมการ ได้แก่ อธิการบดี
- (2) กรรมการผู้แทนสภาวิชาการ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งสองรูปหรือคน โดยการแนะนำของสภาวิชาการ ซึ่งมีใช้บุคคลเดียวกับ (3) หรือ (5)
- (3) กรรมการผู้แทนคณาจารย์ประจำ ซึ่งคณาจารย์ประจำเลือกกันเองจำนวนสามรูปหรือคน
- (4) กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจำนวนสี่รูปหรือคน โดยคำแนะนำของอธิการบดี
- (5) กรรมการผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นมีฐานะเทียบเท่าคณะ ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งจำนวนสามรูปหรือคน โดยคำแนะนำของอธิการบดี
- (6) กรรมการผู้ดำรงตำแหน่งซึ่งเป็นผู้แทนเจ้าหน้าที่ในตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นมีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการกอง จำนวนหนึ่งรูปหรือคน โดยการแนะนำของอธิการบดี
- (7) กรรมการและเลขานุการ คือ ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี ซึ่งสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งโดยคำแนะนำของอธิการบดี

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการซึ่งเป็นภิกษุรูปหนึ่งเป็นรองประธานกรรมการ และทำหน้าที่ประธานกรรมการเมื่อไม่มีประธานกรรมการ หรือมีแต่ไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ได้ให้อธิการบดีแต่งตั้งบุคลากรซึ่งดำรงตำแหน่ง ไม่ต่ำกว่าผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นมีฐานะเทียบเท่ากองจำนวนไม่เกินสองรูปหรือคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลชุดนี้มีอำนาจและหน้าที่ปฏิบัติตามข้อบังคับดังนี้

- (1) กำหนดระบบ มาตรฐาน หลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย
- (2) รับรองคุณวุฒิของผู้ได้รับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ เพื่อประโยชน์ในการบรรจุแต่งตั้งและการกำหนดอัตราเงินเดือนที่ได้รับ
- (3) ศึกษาวินิจฉัยปัญหาที่เกิดขึ้นจากการใช้ข้อบังคับนี้
- (4) ปฏิบัติตามอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับนี้
- (5) รายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล
- (6) เสนอแนะให้คำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การจัดองค์การระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

(7) แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะอนุกรรมการ หรือบุคคลเพื่อทำการใดๆอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ หรืออาจแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารงานบุคคล ประจำวิทยาเขต ทั้งนี้อาจมอบหมายให้ทำการแทนคณะกรรมการเป็นเรื่องๆไปหรือมอบหมายเป็นการเฉพาะกิจก็ได้

(8) ดำเนินการเรื่องอื่นๆ ที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นว่าเป็นการแก้ปัญหการบริหารงานบุคคลเพื่อประโยชน์ของมหาวิทยาลัย

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้มีการแบ่งบุคลากร ออกแบ่งเป็น 3 ประเภท คือ

(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540 ข : 61 – 62)

ประเภท (ก) ตำแหน่งวิชาการ ได้แก่

- (1) ตำแหน่งคณาจารย์ประจำ
- (2) ตำแหน่งนักวิจัย
- (3) ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการกำหนด

ประเภท (ข) ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป ได้แก่

- (1) ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ
- (2) ตำแหน่งธุรการและบริหารทั่วไป
- (3) ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการส่วน หัวหน้ากอง หัวหน้าฝ่ายหรือตำแหน่ง หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากองหรือฝ่าย
- (4) ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการกำหนด

ประเภท (ค) ตำแหน่งบริหารวิชาการ ได้แก่

- (1) อธิการบดี
- (2) รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการศูนย์ ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย
- (3) ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการสถาบัน รองผู้อำนวยการสำนัก รองผู้อำนวยการศูนย์ รองผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือรองหัวหน้าหน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า คณะ สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือวิทยาลัย
- (4) หัวหน้าภาควิชา หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชา
- (5) ตำแหน่งอื่นที่คณะกรรมการกำหนด

บุคลากรของมหาวิทยาลัย จะมีตำแหน่งใดประเภทใด จำนวนเท่าใดอยู่ในส่วนงานใด และจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งอย่างใด ให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคล

กำหนดโดยคำนึงถึงลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณและคุณภาพของงาน โดยให้คณะกรรมการจัดทำมาตรฐานกำหนดตำแหน่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่งในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งให้แสดง ประเภทชื่อของตำแหน่ง หน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ คุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง และแสดงอัตราเงินเดือนของตำแหน่งไว้ด้วย นอกจากนี้ ขณะนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอยู่ระหว่างการยกร่าง ประกาศมาตรฐานประจำตำแหน่ง โดยในส่วนของบุคลากรประเภท ข สายปฏิบัติการนั้นมียากกว่า 20 ตำแหน่ง ซึ่งได้กำหนดมาตรฐานของงานตามหน้าที่ในตำแหน่งต่างๆ ใกล้เสร็จสิ้นแล้ว และในขณะเดียวกันมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็กำลังดำเนินการยกร่าง “ประกาศ ประเภทตำแหน่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” ซึ่งประกอบด้วยตำแหน่งต่างๆ ดังนี้

(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2542 ข : 3)

1. ตำแหน่งวิชาการ ได้แก่ ตำแหน่งศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์
2. ตำแหน่งปฏิบัติการวิชาชีพ และ บริหารทั่วไป ได้แก่
 - 2.1 ระดับปฏิบัติการวิชาชีพ ประกอบด้วยตำแหน่งที่เริ่มบรรจุผู้มีวุฒิดังนี้
 - 2.1.1 วุฒิต่ำกว่าอนุปริญญาหรือเทียบเท่า เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 1-3
 - 2.1.2 วุฒอนุปริญญาหรือเทียบเท่า เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 2-4
 - 2.1.3 วุฒิปริญญาตรีขึ้นไป หรือเทียบเท่า เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 3-5
 - 2.2 ระดับหัวหน้าหน่วยงาน ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานระดับต่างๆดังนี้
 - 2.2.1 หัวหน้าหน่วยงานระดับ แผนกงาน ฝ่าย เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 4-7
 - 2.2.2 หัวหน้าหน่วยงานระดับ กอง เลขาธิการคณะ เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 6-8
 - 2.3 ระดับชำนาญการ กำหนดตำแหน่ง เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 8
 - 2.4 ระดับเชี่ยวชาญเฉพาะ กำหนดตำแหน่ง เป็นเจ้าหน้าที่ระดับ 9
3. ตำแหน่งบริหารวิชาการ ได้แก่ อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ สถาบัน สำนัก ผู้ช่วยอธิการบดี รองคณบดี รองผู้อำนวยการ หัวหน้าภาควิชา

จากร่างประกาศฉบับนี้จะเห็นว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เปิดโอกาสให้บุคลากร ประเภท ข สายปฏิบัติการได้ผลิตผลงานทางวิชาการเพื่อที่จะพัฒนาตนเองไปสู่ตำแหน่งในระดับชำนาญการ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะได้ซึ่งแตกต่างจากในอดีตที่ไม่มีการกำหนดประเภทตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

สำหรับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน คณะกรรมการบริหารงานบุคคลได้กำหนดให้มีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. การไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน

2. การไปปฏิบัติงานวิจัย
3. การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ
4. การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ
5. การแลกเปลี่ยนอาจารย์หรือนักวิชาการ
6. การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนานุเคราะห์

(มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. 2540 ข : 65)

สรุปแล้วจากการศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะเห็นว่าปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ให้การยอมรับ และให้ความสำคัญต่อการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยมากขึ้นโดยกำหนดให้ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนานุเคราะห์ กองกลาง และฝ่ายบริการฝึกอบรม สำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนา และบริการสังคมเป็นหน่วยปฏิบัติตามแนวนโยบายของคณะกรรมการบริหารงานบุคคลโดยความเห็นชอบของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้เพื่อให้ทันกับ ความเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ จีระ หงส์ดลารมภ์ (2538 : 1 - 2) ที่กล่าวเกี่ยวกับยุคโลกาภิวัตน์ ว่าการปรับตัวจะต้องเกิดขึ้น เพื่อสนองต่อภาวะโลกาภิวัตน์ คือ การที่ทรัพยากรมนุษย์จะต้องได้รับการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพ คุณสมบัติให้เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ และศักยภาพที่สูงขึ้น และสอดคล้องกับที่ภาวะโลกาภิวัตน์เรียกร้องต้องการ อันจะทำให้ทรัพยากรมนุษย์สามารถดำรงอยู่ในโลกยุคนี้ และในอนาคตได้ ในฐานะของผู้ที่ได้รับประโยชน์หรือผลกระทบเชิงบวกที่มากับโลกาภิวัตน์เพราะหากไม่เป็นเช่นนั้น ทรัพยากรมนุษย์ก็จะกลายเป็นผู้ที่เสียเปรียบเกือบทุกกรณี ประกอบกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล เป็นมหาวิทยาลัยที่ออกนอกระบบราชการจึงมีความเป็นอิสระมากขึ้น มีความคล่องตัวในด้านการบริหารงานภายใน ซึ่งในอนาคตมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะต้องยืนอยู่ได้โดยลำพัง และจะต้องแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นๆ ในช่วงนี้จึงเป็นจุดเริ่มต้น ของการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรอันจะนำไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำทางด้านวิชาการพระพุทธศาสนา แห่งเอเชีย ตามปณิธานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมหาวิทยาลัยจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคลให้ทำหน้าที่พัฒนานุเคราะห์ตามแผนพัฒนานุเคราะห์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการภายใต้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการไปศึกษา ฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2539 ซึ่งในข้อบังคับ ดังกล่าวได้มีการกำหนดคุณสมบัติของผู้มีสิทธิรับทุน ประเภทของทุน

และเงื่อนไขในการใช้ทุนเพื่อการศึกษาฝึกอบรม คุณาน หรือปฏิบัติการวิจัย ซึ่งเป็นเกณฑ์เบื้องต้นในการพิจารณาอนุมัติทุน

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในขณะนี้ยังมีการดำเนินการที่น้อยมาก เนื่องจากประสบกับปัญหาในเรื่องงบประมาณที่มีไม่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อัจฉรา สังข์สุวรรณ (2528 : 52) ที่ได้รายงานผลการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคคล : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ พบว่าปัญหาและอุปสรรคในด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ ปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่และงบประมาณไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมในการพัฒนาตนเองของเจ้าหน้าที่ การพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง ขาดการประเมินผลหลังการพัฒนา และยังสอดคล้องกับ วัลภา ลิ้มสกุล (2537 : 48) ซึ่งได้ทำวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของสถานบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ เพื่อศึกษาสภาพและปัญหาการบริหารงานบุคคล ในด้านการได้มาซึ่งบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงรักษาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน ผลการวิจัยพบว่าปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ บุคลากรแต่ละสายงานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน งบประมาณไม่เพียงพอ การพิจารณาบุคลากรเพื่อรับการพัฒนายังมีระบบอุปถัมภ์ และในการพิจารณาเรื่องการพัฒนาบุคลากร ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจน

นอกจากปัญหาในเรื่องงบประมาณแล้ว การดำเนินการพัฒนาบุคลากรซึ่งเป็นการปฏิบัติตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรคือ การกำหนดความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรและ การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรซึ่งมักประสบกับปัญหา และอุปสรรคต่างๆ อีกหลายประการ ปัญหาสำคัญประการหนึ่งที่องค์การต่างๆ มักประสบคือปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาน้อยใน 4 ลักษณะคือ

1. ผู้เข้ารับการพัฒนางานหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ เล็งเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงิน โดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มิหนำซ้ำ การงานทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

3. บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใดๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกสอนคนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้ (กุลธรน ธนาพงศธร. 2535 : 179)

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยภายในประเทศ

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 89 – 200) ได้ศึกษาเรื่องการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม คือ การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้ศึกษาต่อ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาจิต โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นส่วน ตลอดจนขาดเอกสารวารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

มะลิ คงสกุล (2533 : 102 – 108) ได้ศึกษาเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมนั้น โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการ และกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือการสับเปลี่ยน หน้าที่ ในการจัดกิจกรรมโรงเรียนมีการประเมินผล เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป ส่วนปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นส่วน และปัญหาขาดเอกสาร

วารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม รวมถึงไม่สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ ได้ส่วนปัญหาอื่นๆ อยู่ในระดับน้อย

สิทธิชัย ลีวเวหา (2533 : 50 – 52) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่พัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุดคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

✕วรรณโณ นาคเพชรพูล (2534) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน กิจกรรมที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีทำงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ชวน เถลิณโณ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานประถมศึกษา อำเภอศีขรภูมิ ปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 5 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานประถมศึกษาอำเภอศีขรภูมิมีหลายวิธี เรียงตามลำดับที่ใช้มากที่สุด ดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากรพบว่า มีปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนมากคือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไป ศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนามี งบประมาณไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ไม่ได้ได้รับความสนใจจากบุคลากรและเวลาไม่เอื้ออำนวยเพราะบุคลากรมีงานที่ต้องปฏิบัติมาก

งามจิตร อ่อนมิ่ง (2537 : 127) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบัน

ผู้บริหาร และครูอาจารย์ ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่าโรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การดูงานนอกสถานที่ การประชุมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ ส่วนปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ พบว่า ผู้บริหาร และครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และ การศึกษาดูงานนอกสถานที่

จำเนียร ชุณหโสภาค (2539 : บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องทัศนคติของข้าราชการ สายสนับสนุนวิชาการต่อการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายและกำหนดทิศทางในการพัฒนาให้ชัดเจน ควรจัดทำแผนการดำเนินงาน อย่างมีเป้าหมายโดยเริ่มจากการส่งบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรม มีแผนงานรองรับเมื่อกลับเข้าทำงานควรมีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานว่าได้นำความรู้มาพัฒนางานได้มากน้อยเพียงใดรวมทั้ง การให้โอกาสก้าวหน้าในสายงาน

เกษม หล้ากวนวัน (2539 : 72 - 73) ได้ศึกษาเรื่องสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความ ต้องการ ด้านการพัฒนานุเคราะห์ ของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง ศึกษาธิการในเขตการศึกษา 9 พบว่า นโยบายที่กำหนดไม่สามารถนำไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ได้อย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังพบว่า แผนการพัฒนานุเคราะห์ในแต่ละปีงบประมาณไม่ชัดเจน ไม่มีการกำหนดนโยบายพัฒนานุเคราะห์ในระยะยาว ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งที่สำนักงานไม่เคยสร้าง การยอมรับให้เกิดขึ้นในเรื่องการบริหาร การจัดการและด้านวิชาการมาตั้งแต่อดีต ปัญหาต่างๆจึง สะสมมานาน ปัญหาคือ ขาดการประเมินผลโครงการพัฒนานุเคราะห์อย่างจริงจัง ทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มี จุดยืนในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริง ของบุคลากรเป็นผลสืบเนื่องมาจากการที่บุคลากรในหน่วยงานไม่ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นจริง

สรวง นิลดี (2539 : 107) ทำวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียน ประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติเขตการศึกษา 6 พบว่า มีปัญหาการกำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนา บุคลากรของโรงเรียน คือวัสดุอุปกรณ์ทรัพยากรไม่เพียงพอ และไม่มีบุคลากรที่เชี่ยวชาญด้าน แผนงาน/โครงการ ปัญหาการการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในโรงเรียนคือ ขาดจำกัดเรื่อง เวลา สถานที่ มีชั่วโมงสอนและงานอื่นมาก และงบประมาณไม่เพียงพอ การติดตามประเมินผล ไม่ต่อเนื่อง ขาดความพร้อมในการสร้างเครื่องมือ

วรรณิ จักษุติ (2540 : 96) ได้ทำการศึกษาปัญหาการผลิตผลงานทางวิชาการของศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ พบว่า ปัญหาการผลิตผลงานทางวิชาการที่เป็นปัญหาสูงสุด คือ ขาดรูปแบบที่เป็นมาตรฐานของผลงานทางวิชาการ แต่ละประเภท

งานวิจัยในต่างประเทศ

เชสเตอร์ (Chester. 1966 : 86) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานวิชาการโดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศในสหรัฐอเมริกา พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารงานวิชาการมีประสิทธิภาพสูง เนื่องจากการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลายๆ วิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผน การจัดอบรม สาธิตวิธีสอน เพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่างๆ จัดอภิปรายปัญหา การปรับปรุงการสอน จัดโครงการให้ครูในโรงเรียนสลับเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน จัดวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการ ให้ครูมีการอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่ครูเพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน ประชุมครูเพื่อประเมินผลและการเยี่ยมห้องเรียน

คลาร์ก (Clark. 1970 : 2767 – A) ได้วิจัยประเมินผลเลือกวิธีการจัดอบรม ส่งเสริมครูประจำการโดยสอบถามจากครูใหญ่โรงเรียนโอคลาโฮมา พบว่า วิธีการอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสมโดย เสนอแนะว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการควรเริ่มต้นจากปัญหาความต้องการของครู วิธีการต่างๆ ที่จัดส่งเสริมให้ครูประจำการที่ได้มีการกำหนดเป้าหมายเฉพาะอย่างและจำเป็นต้องมีการวางแผนในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วอร์เรน (สนาน ทองสอน. 2533 : 29 ; อ้างอิงมาจาก Warren. 1974 : 3561 – A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 5 – 9 จากทุกมลรัฐของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ครูเห็นสมควรให้ปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน มีการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคลให้ครูได้มีโอกาสเข้าร่วมในการวางแผนและเสนอวิธีการ ส่งเสริมครูประจำการด้วย นอกจากนี้ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดแต่ละครั้งให้ชัดเจน มีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

อีเบล (Ebel 1969 : 645 – 652) ได้สรุปผลการวิจัย เรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า ต้องส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการโดยสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เหมาะสม ทั้งจะต้องมีการประเมินความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งจากผลงานทางวิชาการ

ริชแมน (Richman 1987 : 171) ได้ศึกษาถึงบรรยากาศขององค์กรในแวดวงของนักศึกษาในหน่วยงานทางการศึกษาของรัฐนิวยอร์ก พบว่า สิ่งที่เป็นอิทธิพลในเรื่องบรรยากาศ องค์กร คือ ความก้าวหน้าของงาน โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการได้รับการฝึกฝนด้านการบริหาร ทั้งโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและความก้าวหน้าในอาชีพจะเพิ่มมากขึ้นด้วย

จากการศึกษา “เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง” ทั้ง 4 หัวข้อ ดังกล่าว พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนา บุคลากรในมหาวิทยาลัยหรือในหน่วยงานต่างๆ เป็นเรื่องที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องให้ความสนใจและต้องตระหนักถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งขณะนี้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการบริหารงาน ไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาล ซึ่งต้องเพิ่มภาวะแห่งการแข่งขันสูงขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในกระแสโลกาภิวัตน์ ที่เทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เข้ามามีบทบาทต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยมากขึ้น การพัฒนา เจ้าหน้าที่ ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่ดีต่องานถือว่าเป็นการสร้างคนที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพ ซึ่งจะมีผลต่อ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยตรงดังนั้นการได้รับทราบถึงสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนา บุคลากร ของ เจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงน่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการดำเนินการในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ ใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอนดังต่อไปนี้ คือ การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การกำหนดประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ บุคลากรประเภท ข. คือ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในส่วนกลางที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2542 จำนวน 152 รูป/คน

กลุ่มตัวอย่าง ใช้จำนวนประชากรทั้งหมด จำนวน 152 รูป/คน เป็นกลุ่มตัวอย่าง

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของไลเคิร์ท โดยมีขั้นตอนการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา วารสาร ผลงานวิจัย สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร โดยมีเนื้อหาที่ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎีทางการบริหาร หลักการ กระบวนการ และวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบต่าง ๆ ตลอดจนได้ศึกษาถึงการจกดำเนินงานด้านพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง และกฎของมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลและการไปศึกษา ฝึกอบรม ฝึกงาน และปฏิบัติการวิจัยแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
2. สร้างแบบสอบถาม จากข้อมูลในข้อหนึ่งตามหลักการสร้างเครื่องมือในการวิจัยแบบสอบถามมี 1 ชุด เป็นแบบสอบถามสำหรับเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

วิทยาลัยถามในเรื่องของปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยใน 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรมี 8 ข้อ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมี 24 ข้อ และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมี 35 ข้อ รวม 67 ข้อและในท้ายสุดของแบบสอบถามในแต่ละด้านจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

3. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จเรียบร้อยแล้ว ไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 4 ท่าน (ภาคผนวก ก.) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา(Content Validity)ตรวจสอบความครอบคลุมด้านเนื้อหา และความถูกต้องด้านภาษาเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามให้เหมาะสมยิ่งขึ้น นำแบบสอบถามที่ผู้ทรงคุณวุฒิได้แก้ไขปรับปรุง เสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตร เพื่อตรวจสอบ และปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม

4. นำแบบสอบถามที่แก้ไขปรับปรุงแล้ว ไปทดลองใช้ (Try - out) กับเจ้าหน้าที่ในส่วนของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 40 รูป แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้วิธีจัดแบ่งร้อยละ 25 กลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ นำค่าคะแนนแต่ละกลุ่มมาคำนวณค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่ม โดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) เลือกเฉพาะคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกสูง คือ มีค่ามากกว่า 1.95 ขึ้นไป (Ferguson. 1981 : 180) ซึ่งถือว่ามีความอำนาจจำแนกอยู่ในเกณฑ์สูงไว้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยได้แบบสอบถาม รวม 63 ข้อ คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรจำนวน 8 ข้อ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรจำนวน 20 ข้อ และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จำนวน 35 ข้อ และในท้ายสุดของแบบสอบถามในแต่ละด้านจะเป็นแบบสอบถามปลายเปิดสอบถามความเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

5. หาค่าความเชื่อมั่น(Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1990 : 169) มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเท่ากับ .9769 และมีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเท่ากับ .9820

6. นำแบบสอบถามที่ตรวจสอบคุณภาพเรียบร้อยแล้วนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมปริญญาบัตรเพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ลักษณะของแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามเพื่อสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า ห้าระดับตามแบบของ ไคเคิร์ต (Likert, 1932 : 1 - 55) จำนวน 63 ข้อ สำรวจระดับของปัญหาและความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร อันได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ

ในตอนท้ายของแบบสอบถามในแต่ละด้านมีแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้ตอบได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การให้ค่าน้ำหนักคะแนนของตัวเลือกในแบบสอบถาม ดังนี้

คะแนน 5	หมายถึง	มีปัญหา / ความต้องการ มากที่สุด
คะแนน 4	หมายถึง	มีปัญหา / ความต้องการ มาก
คะแนน 3	หมายถึง	มีปัญหา / ความต้องการ ปานกลาง
คะแนน 2	หมายถึง	มีปัญหา / ความต้องการ น้อย
คะแนน 1	หมายถึง	มีปัญหา / ความต้องการ น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบ แบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายความว่า	มีปัญหา / มีความต้องการมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายความว่า	มีปัญหา / มีความต้องการมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายความว่า	มีปัญหา / มีความต้องการปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายความว่า	มีปัญหา / มีความต้องการน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายความว่า	มีปัญหา / มีความต้องการน้อยที่สุด

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือแนะนำตัวจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อขอความอนุเคราะห์จากอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในการขออนุญาตให้ แจกแบบสอบถามและเก็บรวบรวมแบบสอบถามจากเจ้าหน้าที่ ที่สังกัดคณะ/สำนักต่าง ๆ ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2. นำหนังสือแนะนำตัวพร้อมแบบสอบถามจำนวน 152 ฉบับ ไปทำการ เก็บข้อมูลกับ เจ้าหน้าที่ของแต่ละคณะและสำนัก โดยหัวหน้าฝ่ายการเจ้าหน้าที่กองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นผู้ ดำเนินการจัดส่งแบบสอบถาม รวมทั้งได้ให้ ความอนุเคราะห์ร่วมกับผู้วิจัยดำเนินการเก็บคืน แบบสอบถามได้รับกลับคืน และมีความสมบูรณ์ จำนวน 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.29

การจัดกระทำข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนที่มีความสมบูรณ์ มาตรวจสอบให้คะแนนตาม คำนวณหาคะแนนที่กำหนด
2. นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ค่าสถิติต่างๆ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เอสพีเอสเอส-เอ็กซ์ (SPSS - X : Statistical Package for Social Sciences - X)

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

1. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 1 เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบาย และ งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร โดยหาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
2. ตามความมุ่งหมายของการวิจัยข้อที่ 2 เพื่อเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของ เจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบาย และ

งบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way Analysis of Variance) ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมี นัยสำคัญ ทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method)

3. ศึกษาความคิดเห็น และข้อเสนอแนะโดยนำเสนอผลสรุปในเชิงบรรยาย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 หาค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) (Ferguson. 1981 : 49)

1.2 หาค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

(Ferguson. 1981 : 68)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของแบบสอบถาม

2.1 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าความสอดคล้องภายในแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha - Coefficient) (Cronbach. 1990 : 161)

2.2 หาค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเป็นรายข้อ โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) เปรียบเทียบ ความแตกต่างระหว่างกลุ่มสูงและกลุ่มต่ำ (Ferguson. 1981 : 180)

3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) (Ferguson. 1981 : 178)

3.2 การทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม โดยการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนแบบทางเดียว (One way ANOVA) (Ferguson. 1981 : 190 - 299) และในกรณีที่พบความแตกต่างอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่โดย วิธีการของเชฟเฟ่ (Scheffe' Method) (ชูศรี วงศ์รัตนะ. 2534 : 264)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการแปลความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเสนอสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังต่อไปนี้

N	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degrees of Freedom)
SS	แทน	ผลบวกกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean Squares)
t	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
F	แทน	ค่าที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายด้าน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน โดยใช้ที-เทสต์ และการวิเคราะห์

ความแปรปรวนแบบทางเดียว ในกรณี ที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีของเชฟเฟ (Scheffe)

ตอนที่ 4 วิเคราะห์และจัดกลุ่มคำตอบของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ต่อประเด็นปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยนำเสนอผลการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงบรรยาย

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 2 ค่าร้อยละสถานภาพของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

สถานภาพของประชากร	จำนวน	ร้อยละ
1. สายการปฏิบัติงาน		
สายบริหาร	18	15.1
สายปฏิบัติการ	101	84.9
2. วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	10.9
ปริญญาตรี	74	62.2
สูงกว่าปริญญาตรี	32	26.9
3. ประสบการณ์ในการทำงาน		
1-5 ปี	65	54.6
6-10 ปี	34	28.6
11-15 ปีขึ้นไป	20	16.8

จากตาราง 2 แสดงว่ากลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นสายปฏิบัติการ(ร้อยละ 84.9) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 62.2) และมีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 54.6)

ตอนที่ 2 ศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายด้าน โดยใช้ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 3-16

ตาราง 3 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	3.05	0.86	ปานกลาง
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3.25	0.89	ปานกลาง
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	3.13	0.94	ปานกลาง
	การฝึกอบรม	3.10	0.91	ปานกลาง
	การศึกษาต่อ	3.06	0.99	ปานกลาง
	การศึกษาดูงาน	3.08	1.10	ปานกลาง
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	3.33	1.15	ปานกลาง
	รวม	3.18	0.87	ปานกลาง

จากตาราง 3 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.18$, S.D. = 0.87) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 4 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณ ใน
การพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ

ข้อที่	นโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยฯ มี ความชัดเจนและเหมาะสม	3.07	1.09	ปานกลาง
2.	ความต่อเนื่องของนโยบายที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่	3.20	1.09	ปานกลาง
3.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นไปตามความ ต้องการที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ	3.02	0.99	ปานกลาง
4.	การนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้ เป็นรูปธรรม	3.14	1.05	ปานกลาง
5.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความทันสมัย ทันกับ การเปลี่ยนแปลงของสังคม	3.00	1.11	ปานกลาง
6.	การสนับสนุนของแหล่งเงินงบประมาณจากรัฐในการ พัฒนาเจ้าหน้าที่	3.11	1.13	ปานกลาง
7.	การแสวงหาแหล่งเงินทุนสำหรับใช้ในโครงการพัฒนา เจ้าหน้าที่จากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	3.03	1.11	ปานกลาง
8.	งบประมาณสำหรับการดำเนินการของแต่ละโครงการ มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสม	2.87	1.18	ปานกลาง
รวม		3.05	0.86	ปานกลาง

จากตาราง 4 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากรโดยรวม อยู่ใน
ระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = 3.05$, S.D. = 0.86) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาทุกข้อ
อยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 5 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนา
บุคลากร โดยรวมและเป็นรายข้อ

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยใช้ผล สำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง	3.27	1.10	ปานกลาง
2.	การจัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นใน การพัฒนาเจ้าหน้าที่ก่อนการกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน	3.24	1.06	ปานกลาง
3.	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผน ราย ปี	3.32	1.02	ปานกลาง
4.	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผน ระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)	3.33	1.04	ปานกลาง
5.	ความชัดเจนและต่อเนื่องของแผนปฏิบัติต่างๆ ใน การพัฒนาเจ้าหน้าที่	3.21	1.23	ปานกลาง
6.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อ พัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติ	3.26	1.04	ปานกลาง
7.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อ เตรียมบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	3.25	1.23	ปานกลาง
8.	การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	3.21	1.25	ปานกลาง
9.	การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่	3.27	1.20	ปานกลาง
10.	การนำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติตามแผนอย่างเป็น ระบบและต่อเนื่อง	3.29	1.11	ปานกลาง
11.	การคัดเลือกและให้โอกาสเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการพัฒนา ในแต่ละกิจกรรม	3.24	1.14	ปานกลาง

ตาราง 5 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
12.	ช่วงเวลาและระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับเวลาของเจ้าหน้าที่	3.12	1.14	ปานกลาง
13.	การจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่สอดคล้องกับการกิจของมหาวิทยาลัยฯ	3.25	1.08	ปานกลาง
14.	การจัดกิจกรรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่	3.30	1.15	ปานกลาง
15.	การประเมินความรู้ ทักษะ เจตคติของเจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนาก่อนการดำเนินกิจกรรมการพัฒนา	3.26	1.09	ปานกลาง
16.	การประเมินผลกิจกรรม/วิธีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในแต่ละกิจกรรมระหว่างการดำเนินการ	3.15	1.06	ปานกลาง
17.	การประเมินเนื้อหา/หลักสูตรที่ใช้ในกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่	3.25	1.08	ปานกลาง
18.	การนำความรู้ที่เจ้าหน้าที่ได้รับ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	3.25	1.17	ปานกลาง
19.	การจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	3.34	1.19	ปานกลาง
20.	การนำผลจากการประเมิน ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ในครั้งต่อไป	3.29	1.19	ปานกลาง
รวม		3.25	0.89	ปานกลาง

จากตาราง 5 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.25$, S.D. = 0.89) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 6 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร
โดยรวมและเป็นรายชื่อ

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
	การฝึกอบรม			
1.	การส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก	3.21	1.16	ปานกลาง
2.	การจัดเจ้าหน้าที่ให้เข้ารับการอบรมในหน่วยงานภายใน	3.11	1.09	ปานกลาง
3.	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของเจ้าหน้าที่	3.33	1.11	ปานกลาง
4.	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่มีทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ	3.18	1.10	ปานกลาง
5.	การสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการรับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการอบรม	3.09	1.18	ปานกลาง
6.	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ	3.02	1.13	ปานกลาง
7.	ความเหมาะสมของสถานที่ในการจัดฝึกอบรม	3.00	1.13	ปานกลาง
8.	ความเพียงพอของอุปกรณ์ หรือสื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม	3.02	1.23	ปานกลาง
9.	ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในการเข้าร่วมฝึกอบรมให้ครบตลอดหลักสูตร	2.91	1.19	ปานกลาง
10.	การให้เจ้าหน้าที่ผู้ผ่านการอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.17	1.22	ปานกลาง
11.	การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายในและภายนอก	3.07	1.09	ปานกลาง
	รวมกิจกรรม การฝึกอบรม	3.10	0.91	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
	การศึกษาต่อ			
12.	การให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ	3.13	1.17	ปานกลาง
13.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ได้เข้าศึกษาต่อภายในประเทศ	3.06	1.16	ปานกลาง
14.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ได้ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ	2.28	1.11	ปานกลาง
15.	การสำรวจและการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เพื่อเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาการต่าง ๆ	3.02	1.18	ปานกลาง
16.	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อแก่ เจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกในประเทศ	3.04	1.09	ปานกลาง
17.	การให้การแนะแนวการศึกษาต่อแก่เจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อต่างประเทศ	3.03	1.18	ปานกลาง
18.	การจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลาศึกษาต่อ เช่น ให้โอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่	3.09	1.20	ปานกลาง
19.	การให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ	3.13	1.28	ปานกลาง
20.	การให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ	2.98	1.26	ปานกลาง
21.	ความก้าวหน้าในสายงานของเจ้าหน้าที่ที่ลาศึกษาต่อ	3.11	1.05	ปานกลาง
	รวมกิจกรรม การศึกษาต่อ	3.06	0.99	ปานกลาง
	การศึกษาดูงาน			
22.	การกำหนดแผนการศึกษาดูงานภายในประเทศ	3.08	1.21	ปานกลาง
23.	การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	3.13	1.36	ปานกลาง
24.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ	3.03	1.19	ปานกลาง
25.	การจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานในประเทศ	3.09	1.27	ปานกลาง
26.	การจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ	3.11	1.27	ปานกลาง
27.	การนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในประเทศมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยฯ	3.08	1.24	ปานกลาง

ตาราง 6 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนাবุคลากร	เจ้าหน้าที่ (N = 119)		ระดับ ปัญหา
		$\bar{X}$	S.D.	
28.	การนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในต่างประเทศมาปรับใช้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยฯ	3.03	1.22	ปานกลาง
	รวมกิจกรรม การศึกษาดูงาน	3.08	1.10	ปานกลาง
การผลิตผลงานทางวิชาการ				
29.	การจูงใจให้เจ้าหน้าที่ สนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น การทำงานด้านแปลเอกสาร การทำงานวิจัย การเขียนตำราคู่มือการปฏิบัติงาน และงานวิชาการอื่น ๆ	3.34	1.32	ปานกลาง
30.	การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตผลงานทางวิชาการ	3.32	1.27	ปานกลาง
31.	การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	3.35	1.28	ปานกลาง
32.	การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้ เจ้าหน้าที่ ถูยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	3.29	1.38	ปานกลาง
33.	การจัดระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้เอื้อต่อการผลิตผลงานทางวิชาการ	3.25	1.25	ปานกลาง
34.	การจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการ	3.38	1.28	ปานกลาง
35.	การจัดหาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการแก่ เจ้าหน้าที่	3.38	1.33	ปานกลาง
	รวมกิจกรรม การผลิตผลงานทางวิชาการ	3.33	1.15	ปานกลาง
	รวมทุกกิจกรรม	3.13	0.94	ปานกลาง

จากตาราง 6 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนাবุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนাবุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ โดยรวมทุกกิจกรรม อยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.13$, S.D. = 0.94) เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมและรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับกิจกรรมการฝึกอบรมโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.10$, S.D. = 0.91) กิจกรรมการศึกษาคือโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.06$, S.D. = 0.99)

กิจกรรมการศึกษาดูงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.08$, S.D. = 1.10)

กิจกรรมการผลิตผลงานทาง วิชาการ โดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับปานกลาง

($\bar{X} = 3.33$, S.D. = 1.15)

ตาราง 7 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้านจำแนกตามสาย การปฏิบัติงาน

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	สายบริหาร (N = 18)			สายปฏิบัติการ (N = 101)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับปัญหา
1.	ค่านโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	3.08	0.72	ปานกลาง	3.05	0.88	ปานกลาง
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3.30	0.81	ปานกลาง	3.25	0.91	ปานกลาง
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	2.89	0.84	ปานกลาง	3.17	0.96	ปานกลาง
	การฝึกอบรม	3.11	0.87	ปานกลาง	3.10	0.92	ปานกลาง
	การศึกษาต่อ	2.60	0.81	ปานกลาง	3.14	1.00	ปานกลาง
	การศึกษาดูงาน	2.67	0.88	ปานกลาง	3.15	1.12	ปานกลาง
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	3.17	1.10	ปานกลาง	3.36	1.16	ปานกลาง
	รวม	3.09	0.75	ปานกลาง	3.20	0.89	ปานกลาง

จากตาราง 7 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 8 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวมและเป็นรายด้าน
จำแนกตามวุฒิการศึกษา

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 13)			ปริญญาตรี (N = 74)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 32)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
1.	ด้านนโยบายและ งบประมาณใน การพัฒนาบุคลากร	3.19	1.03	ปานกลาง	2.97	0.86	ปานกลาง	3.19	0.77	ปานกลาง
2.	ด้านการดำเนินการ พัฒนาบุคลากร	3.24	0.88	ปานกลาง	3.19	0.95	ปานกลาง	3.42	0.76	ปานกลาง
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนา บุคลากร	3.24	0.89	ปานกลาง	3.06	0.99	ปานกลาง	3.24	0.82	ปานกลาง
	การฝึกอบรม	2.99	0.80	ปานกลาง	3.02	0.99	ปานกลาง	3.32	0.74	ปานกลาง
	การศึกษาต่อ	3.35	0.87	ปานกลาง	3.02	1.06	ปานกลาง	3.03	0.86	ปานกลาง
	การศึกษาดูงาน	3.34	1.17	ปานกลาง	3.01	1.12	ปานกลาง	3.14	1.04	ปานกลาง
	การผลิตผลงานทาง วิชาการ	3.40	1.34	ปานกลาง	3.25	1.15	ปานกลาง	3.49	1.07	ปานกลาง
	รวม	3.25	0.90	ปานกลาง	3.11	0.91	ปานกลาง	3.32	0.75	ปานกลาง

จากตาราง 8 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาด้านต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่า
ปริญญาตรี มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวม และในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 9 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน
จำแนก ตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านที่	การพัฒนาบุคลากร	1-5 ปี (N = 65)			6-10 ปี (N = 34)			11-15 ปีขึ้นไป (N = 20)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ปัญหา
1.	ด้านนโยบายและ งบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร	3.05	0.87	ปานกลาง	2.98	0.83	ปานกลาง	3.19	0.89	ปานกลาง
2.	ด้านการดำเนินการ พัฒนาบุคลากร	3.38	0.94	ปานกลาง	3.05	0.84	ปานกลาง	3.19	0.81	ปานกลาง
3.	ด้านกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร	3.29	0.93	ปานกลาง	2.93	0.84	ปานกลาง	2.95	0.98	ปานกลาง
	การฝึกอบรม	3.24	0.94	ปานกลาง	2.91	0.92	ปานกลาง	2.97	0.76	ปานกลาง
	การศึกษาต่อ	3.25	0.96	ปานกลาง	2.85	0.95	ปานกลาง	2.78	1.05	ปานกลาง
	การศึกษาดูงาน	3.23	1.07	ปานกลาง	2.92	1.19	ปานกลาง	2.86	1.02	ปานกลาง
	การผลิตผลงาน ทางวิชาการ	3.48	1.11	ปานกลาง	3.17	1.30	ปานกลาง	3.14	0.98	ปานกลาง
	รวม	3.31	0.88	ปานกลาง	3.00	0.86	ปานกลาง	3.07	0.81	ปานกลาง

จากตาราง 9 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี และ
11-15 ปีขึ้นไปมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ด้านนโยบาย และงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวม และในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง

ตาราง 10 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	4.13	0.67	มาก
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	4.08	0.65	มาก
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	4.13	0.64	มาก
	การฝึกอบรม	4.12	0.63	มาก
	การศึกษาต่อ	4.09	0.73	มาก
	การศึกษาดูงาน	4.09	0.78	มาก
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	4.24	0.72	มาก
	รวม	4.11	0.61	มาก

จากตาราง 10 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.61) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทุกด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 11 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณ ในการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและเป็นรายชื่อ

ข้อที่	นโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่ (N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยฯ มีความชัดเจนและเหมาะสม	4.14	0.79	มาก
2.	ความต่อเนื่องของนโยบายที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่	4.12	0.80	มาก
3.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นไปตามความต้องการที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่แต่ละระดับ	4.08	0.79	มาก
4.	การนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม	4.19	0.86	มาก
5.	นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม	4.24	0.85	มาก
6.	การสนับสนุนของแหล่งเงินงบประมาณจากรัฐในการพัฒนาเจ้าหน้าที่	4.20	0.91	มาก
7.	การแสวงหาแหล่งเงินทุนสำหรับใช้ในโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่จากบุคคลและหน่วยงานภายนอก	3.98	0.93	มาก
8.	งบประมาณสำหรับการดำเนินการของแต่ละโครงการมีจำนวนเพียงพอและเหมาะสม	4.06	0.87	มาก
รวม		4.13	0.64	มาก

จากตาราง 11 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 12 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและเป็นรายชื่อ

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
1.	การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่โดยใช้ผลสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานโดยตรง	4.08	0.85	มาก
2.	การจัดให้มีผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ก่อนการกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน	4.18	0.82	มาก
3.	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผนรายปี	4.03	0.86	มาก
4.	การจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป)	3.97	0.97	มาก
5.	ความชัดเจนและต่อเนื่องของแผนปฏิบัติต่างๆ ในการพัฒนาเจ้าหน้าที่	4.13	0.90	มาก
6.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติ	4.13	0.85	มาก
7.	การกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อเตรียมบุคคลในการเลื่อนตำแหน่ง	4.09	1.00	มาก
8.	การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร	4.20	0.89	มาก
9.	การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่	4.22	0.95	มาก
10.	การนำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.20	0.86	มาก
11.	การคัดเลือกและให้โอกาสเจ้าหน้าที่เพื่อเข้ารับการพัฒนาในแต่ละกิจกรรม	4.13	1.01	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อที่	การดำเนินการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
12.	ช่วงเวลาและระยะเวลาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความสอดคล้องกับเวลาของเจ้าหน้าที่	3.97	0.96	มาก
13.	การจัดรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่สอดคล้องกับภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ	4.04	0.92	มาก
14.	การจัดกิจกรรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่	4.14	0.96	มาก
15.	การประเมินความรู้ ทักษะ เจตคติของเจ้าหน้าที่ผู้รับการพัฒนาก่อนการดำเนินการกิจกรรมการพัฒนา	3.99	0.86	มาก
16.	การประเมินผลกิจกรรม/วิธีการพัฒนาเจ้าหน้าที่ใน แต่ละกิจกรรมระหว่างการดำเนินการ	3.93	0.84	มาก
17.	การประเมินเนื้อหา/หลักสูตรที่ใช้ในกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่	3.99	0.87	มาก
18.	การนำความรู้ที่เจ้าหน้าที่ได้รับ ไปใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่	4.07	0.94	มาก
19.	การจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	4.03	0.95	มาก
20.	การนำผลจากการประเมิน ไปใช้ในการวางแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ในครั้งต่อไป	4.11	0.89	มาก
รวม		4.08	0.65	มาก

จากตาราง 12 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.65) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการทุกข้ออยู่ในระดับมาก

ตาราง 13 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
พัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
โดยรวมละเป็นรายข้อ

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความ ต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
	การฝึกอบรม			
1.	การส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงาน ภายนอก	4.25	0.82	มาก
2.	การจัดเจ้าหน้าที่ให้เข้ารับการอบรมในหน่วยงาน ภายใน	4.10	0.85	มาก
3.	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ของเจ้าหน้าที่	4.14	0.79	มาก
4.	การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้เจ้าหน้าที่มีทั้งความรู้ ทักษะและเจตคติ	4.15	0.80	มาก
5.	การสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับเรื่อง ที่ต้องการรับการฝึกอบรมก่อนเข้ารับการอบรม	4.24	0.80	มาก
6.	การสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด ให้เข้า รับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ	4.18	0.83	มาก
7.	ความเหมาะสมของสถานที่ในการจัดฝึกอบรม	4.02	0.91	มาก
8.	ความเพียงพอของอุปกรณ์ หรือ สื่อที่ใช้ใน การ ฝึกอบรม	4.08	0.88	มาก
9.	ความร่วมมือของเจ้าหน้าที่ในการเข้าร่วมฝึกอบรมให้ ครบตลอดหลักสูตร	3.90	0.93	มาก
10.	การให้เจ้าหน้าที่ผู้ผ่านการอบรมมีโอกาสก้าวหน้าใน ตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.20	0.86	มาก
11.	การประชาสัมพันธ์โครงการฝึกอบรมที่จัดโดย หน่วยงานภายในและภายนอก	4.03	0.86	มาก
	รวมกิจกรรม การฝึกอบรม	4.12	0.63	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
	การศึกษาต่อ			
12.	การให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ	4.17	0.89	มาก
13.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ได้เข้าศึกษาต่อภายในประเทศ	4.12	1.02	มาก
14.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ได้ไปศึกษาต่อยังต่างประเทศ	3.96	1.10	มาก
15.	การสำรวจและการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ เพื่อเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาการต่าง ๆ	4.10	0.99	มาก
16.	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับการศึกษาต่อแก่เจ้าหน้าที่เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกในประเทศ	4.06	0.95	มาก
17.	การให้การแนะแนวการศึกษาต่อแก่เจ้าหน้าที่ เพื่อประโยชน์ในการสอบคัดเลือกไปศึกษาต่อต่างประเทศ	4.01	0.92	มาก
18.	การจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลา ศึกษาต่อ เช่น ให้โอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่	4.16	0.84	มาก
19.	การให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ	4.18	0.84	มาก
20.	การให้ทุนศึกษาต่อต่างประเทศ	4.04	0.95	มาก
21.	ความก้าวหน้าในสายงานของเจ้าหน้าที่ที่ลาศึกษาต่อ	4.09	0.85	มาก
	รวมกิจกรรม การศึกษาต่อ	4.09	0.73	มาก
	การศึกษาดูงาน			
22.	การกำหนดแผนการศึกษาดูงานภายในประเทศ	4.09	0.85	มาก
23.	การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ	4.08	1.00	มาก
24.	การส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ	4.10	0.98	มาก
25.	การจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานในประเทศ	4.09	0.98	มาก

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อที่	กิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลาง	เจ้าหน้าที่(N = 119)		ระดับความต้องการ
		$\bar{X}$	S.D.	
26.	การจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานยังต่างประเทศ	4.08	0.99	มาก
27.	การนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในประเทศมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยฯ	4.09	0.91	มาก
28.	การนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในต่างประเทศมาปรับใช้ในหน่วยงานของมหาวิทยาลัยฯ	4.07	1.01	มาก
	รวมกิจกรรม การศึกษาดูงาน	4.09	0.78	มาก
29.	การผลิตผลงานทางวิชาการ การจูงใจให้ เจ้าหน้าที่ สนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ เช่น การทำงานด้านแปลเอกสาร การทำงานวิจัย การเขียนตำราคู่มือการปฏิบัติงาน และงานวิชาการอื่น ๆ	4.35	0.83	มาก
30.	การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการผลิตผลงานทางวิชาการ	4.32	0.84	มาก
31.	การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	4.27	0.79	มาก
32.	การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้ เจ้าหน้าที่ กู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ	4.23	0.94	มาก
33.	การจัดระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้เอื้อต่อการผลิตผลงานทางวิชาการ	4.09	0.94	มาก
34.	การจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการ	4.23	0.86	มาก
35.	การจัดหาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการแก่เจ้าหน้าที่	4.19	0.98	มาก
	รวมกิจกรรม การผลิตผลงานทางวิชาการ	4.24	0.72	มาก
	รวมทุกกิจกรรม	4.13	0.64	มาก

จากตาราง 13 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลาง ในกิจกรรมการฝึกอบรม

การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการโดยรวมทุกกิจกรรม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.64) เมื่อพิจารณาเป็นรายกิจกรรมและรายข้อ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับ กิจกรรมการฝึกอบรมโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.63) กิจกรรมการศึกษาต่อโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.73) กิจกรรมการศึกษาดูงานโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.78) กิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการโดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = 0.72)

ตาราง 14 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม สายการปฏิบัติงาน

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	สายบริหาร (N = 18)			สายปฏิบัติการ (N = 101)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความต้องการ
1.	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	4.32	0.38	มาก	4.09	0.67	มาก
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	4.27	0.52	มาก	4.05	0.67	มาก
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	4.11	0.72	มาก	4.13	0.63	มาก
	การฝึกอบรม	4.27	0.58	มาก	4.09	0.64	มาก
	การศึกษาต่อ	3.94	0.82	มาก	4.11	0.71	มาก
	การศึกษาดูงาน	3.90	1.13	มาก	4.12	0.71	มาก
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	4.29	0.75	มาก	4.23	0.72	มาก
	รวม	4.20	0.55	มาก	4.09	0.62	มาก

จากตาราง 14 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการมีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 15 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตาม วุฒิการศึกษา

ข้อที่	การพัฒนาบุคลากร	ต่ำกว่าปริญญาตรี (N = 13)			ปริญญาตรี (N = 74)			สูงกว่าปริญญาตรี (N = 32)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ
1.	ด้านนโยบายและ งบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร	4.01	0.72	มาก	4.14	0.67	มาก	4.14	0.52	มาก
2.	ด้านการดำเนินการ พัฒนาบุคลากร	3.95	0.80	มาก	4.07	0.67	มาก	4.15	0.56	มาก
3.	ด้านกิจกรรมการ พัฒนาบุคลากร	4.05	0.65	มาก	4.20	0.66	มาก	3.99	0.60	มาก
	การฝึกอบรม	4.10	0.69	มาก	4.14	0.65	มาก	4.07	0.57	มาก
	การศึกษาต่อ	3.95	0.80	มาก	4.20	0.71	มาก	3.84	0.67	มาก
	การศึกษาดูงาน	3.99	0.69	มาก	4.19	0.73	มาก	3.88	0.90	มาก
	การผลิตผลงาน ทางวิชาการ	4.16	0.65	มาก	4.28	0.75	มาก	4.18	0.69	มาก
	รวม	4.01	0.69	มาก	4.14	0.63	มาก	4.08	0.52	มาก

จากตาราง 15 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

ตาราง 16 ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานของความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน
จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

ด้านที่	การพัฒนานุเคราะห์	1-5 ปี (N = 65)			6-10 ปี (N = 34)			11-15 ปีขึ้นไป (N = 20)		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ ความ ต้องการ
1.	ด้านนโยบายและ งบประมาณใน การพัฒนานุเคราะห์	4.21	0.62	มาก	4.03	0.58	มาก	4.03	0.70	มาก
2.	ด้านการดำเนินการ พัฒนานุเคราะห์	4.17	0.60	มาก	3.95	0.78	มาก	4.01	0.56	มาก
3.	ด้านกิจกรรมการ พัฒนานุเคราะห์	4.23	0.53	มาก	3.94	0.68	มาก	4.05	0.78	มาก
	การฝึกอบรม	4.18	0.55	มาก	4.01	0.77	มาก	4.11	0.63	มาก
	การศึกษาต่อ	4.19	0.66	มาก	3.98	0.81	มาก	3.93	0.76	มาก
	การศึกษาดูงาน	4.21	0.63	มาก	4.07	0.86	มาก	3.70	0.78	มาก
	การผลิตผลงาน ทางวิชาการ	4.36	0.62	มาก	4.18	0.89	มาก	3.95	0.67	มาก
	รวม	4.21	0.53	มาก	4.01	0.73	มาก	3.97	0.58	มาก

จากตาราง 16 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไป มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

ตอนที่ 3 เปรียบเทียบระดับปัญหา และความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นรายด้าน และรวม 3 ด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน ดังแสดงในตาราง 17-24

ตาราง 17 เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

ด้านที่	การพัฒนาบุคลากร	สายบริหาร (N = 18)		สายปฏิบัติการ (N = 101)		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	3.08	0.72	3.05	0.88	0.18
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	3.30	0.81	3.25	0.91	0.26
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	2.89	0.84	3.17	0.96	-1.29
	การฝึกอบรม	3.11	0.87	3.10	0.92	0.06
	การศึกษาต่อ	2.60	0.81	3.14	1.00	-2.51*
	การศึกษาดูงาน	2.67	0.88	3.15	1.12	-2.05*
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	3.17	1.10	3.36	1.16	-0.65
	รวม	3.09	0.75	3.20	0.89	-0.55

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 17 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรมและการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ และ การศึกษาดูงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 18 เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.36	0.68	0.92
	ภายในกลุ่ม	116	85.25	0.74	
	รวม	118	86.61		
ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.22	0.61	0.76
	ภายในกลุ่ม	116	93.25	0.81	
	รวม	118	94.47		
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.88	0.44	0.49
	ภายในกลุ่ม	116	103.47	0.89	
	รวม	118	94.47		
การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.22	1.11	1.34
	ภายในกลุ่ม	116	95.60	0.82	
	รวม	118	97.82		
การศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.23	0.61	0.62
	ภายในกลุ่ม	116	114.43	0.99	
	รวม	118	115.66		
การศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.40	0.70	0.57
	ภายในกลุ่ม	116	141.53	1.22	
	รวม	118	142.93		
การผลิตผลงานทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.35	0.67	0.51
	ภายในกลุ่ม	116	154.20	1.33	
	รวม	118	155.55		
การพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.00	0.50	0.66
	ภายในกลุ่ม	116	87.86	0.76	
	รวมทุกด้าน	118	88.86		

จากตาราง 18 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบาย และงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทุกกิจกรรมโดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 19 เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.59	0.29	0.40
	ภายในกลุ่ม	116	86.03	0.74	
	รวม	118	86.62		
ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	2.64	1.32	1.67
	ภายในกลุ่ม	116	91.83	0.79	
	รวม	118	94.47		
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	3.57	1.78	2.05
	ภายในกลุ่ม	116	100.78	0.87	
	รวม	118	104.35		
การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	2.79	1.39	1.70
	ภายในกลุ่ม	116	95.03	0.82	
	รวม	118	97.82		
การศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	2	5.35	2.68	2.81
	ภายในกลุ่ม	116	110.30	0.95	
	รวม	118	115.65		

ตาราง 19 (ต่อ)

การพัฒนาศูนย์กลาง	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	3.30	1.65	1.37
	ภายในกลุ่ม	116	139.63	1.20	
	รวม	118	142.93		
การผลิตผลงานทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.05	1.52	1.16
	ภายในกลุ่ม	116	152.50	1.31	
	รวม	118	155.55		
การพัฒนาศูนย์กลางใน 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.49	1.24	1.67
	ภายในกลุ่ม	116	86.37	0.74	
	รวมทุกด้าน	118	88.86		

จากตาราง 19 แสดงว่าเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไป มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์กลางในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณ ในการพัฒนาศูนย์กลาง ด้านการดำเนินการพัฒนาศูนย์กลาง และด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลาง ทุกกิจกรรม โดยรวมและในแต่ละด้านไม่แตกต่างกัน

ตาราง 20 เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน

ด้าน ที่	การพัฒนาบุคลากร	สายบริหาร (N = 18)		สายปฏิบัติการ (N = 101)		t
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.	
1.	ด้านนโยบายและงบประมาณในการ พัฒนาบุคลากร	4.32	0.38	4.09	0.67	2.02
2.	ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	4.25	0.52	4.05	0.67	1.56
3.	ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	4.11	0.72	4.13	0.63	-0.13
	การฝึกอบรม	4.27	0.58	4.09	0.64	1.21
	การศึกษาต่อ	3.94	0.82	4.11	0.71	-0.83
	การศึกษาดูงาน	3.90	1.13	4.12	0.71	-0.77
	การผลิตผลงานทางวิชาการ	4.29	0.75	4.23	0.72	0.28
	รวม	4.20	0.55	4.09	0.62	0.76

จากตาราง 20 แสดงว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการ มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวม และในแต่ละด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตาราง 21 เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามวุฒิการศึกษา

การพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.20	0.10	0.24
	ภายในกลุ่ม	116	48.08	0.41	
	รวม	118	48.28		
ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.37	0.18	0.42
	ภายในกลุ่ม	116	49.95	0.43	
	รวม	118	50.32		
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.08	0.54	1.32
	ภายในกลุ่ม	116	47.57	0.41	
	รวม	118	48.65		
การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.10	0.48	0.12
	ภายในกลุ่ม	116	46.88	0.40	
	รวม	118	46.98		
การศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	2	3.46	1.73	3.41*
	ภายในกลุ่ม	116	58.92	0.51	
	รวม	118	62.38		
การศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	2.39	1.20	1.98
	ภายในกลุ่ม	116	70.07	0.60	
	รวม	118	72.46		
การผลิตผลงานทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2	0.28	0.14	0.27
	ภายในกลุ่ม	116	61.39	0.53	
	รวม	118	61.67		
การพัฒนาบุคลากรใน 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	0.23	0.12	0.31
	ภายในกลุ่ม	116	43.18	0.37	
	รวมทุกด้าน	118	43.41		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 21 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มต่ำกว่าระดับปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ดังแสดงในตาราง 22

ตาราง 22 เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ จำแนกตามวุฒิการศึกษาเป็นรายคู่

วุฒิการศึกษา		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\bar{X}$	3.95	4.22	3.84
ต่ำกว่าปริญญาตรี	3.95			
ปริญญาตรี	4.22			*
สูงกว่าปริญญาตรี	3.84			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 22 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตาราง 23 เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากร	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	0.93	0.47	1.14
	ภายในกลุ่ม	116	47.35	0.41	
	รวม	118	48.28		
ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.23	0.61	1.45
	ภายในกลุ่ม	116	49.09	0.42	
	รวม	118	50.32		
ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร	ระหว่างกลุ่ม	2	1.53	0.76	1.88
	ภายในกลุ่ม	116	47.13	0.41	
	รวม	118	48.66		
การฝึกอบรม	ระหว่างกลุ่ม	2	0.68	0.34	0.85
	ภายในกลุ่ม	116	46.31	0.40	
	รวม	118	46.98		
การศึกษาต่อ	ระหว่างกลุ่ม	2	1.59	0.79	1.51
	ภายในกลุ่ม	116	60.80	0.52	
	รวม	118	61.39		
การศึกษาดูงาน	ระหว่างกลุ่ม	2	4.00	2.00	3.39*
	ภายในกลุ่ม	116	68.46	0.59	
	รวม	118	72.46		
การผลิตผลงานทางวิชาการ	ระหว่างกลุ่ม	2	2.80	1.40	2.76
	ภายในกลุ่ม	116	58.87	0.51	
	รวม	118	61.67		

ตาราง 23 (ต่อ)

การพัฒนาศูนย์	แหล่งความแปรปรวน	df	SS	MS	F
การพัฒนาศูนย์ใน 3 ด้าน	ระหว่างกลุ่ม	2	1.33	0.66	1.83
	ภายในกลุ่ม	116	42.08	0.36	
	รวมทุกด้าน	118	43.41		

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 23 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกันทั้ง 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไป มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาศูนย์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาศูนย์ ด้านการดำเนินการพัฒนาศูนย์ และด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ ในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ในกิจกรรม การศึกษาดูงาน มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีการของ Scheffe ดังแสดงในตาราง 24

ตาราง 24 เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่ เกี่ยวกับ การพัฒนาศูนย์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ ในกิจกรรมการศึกษาดูงาน จำแนกตามประสบการณ์ในการทำงานเป็นรายคู่

ประสบการณ์ในการทำงาน		1-5 ปี	6-10 ปี	11-15 ปีขึ้นไป
	$\bar{X}$	4.21	3.70	4.07
1-5 ปี	4.21		*	
6-10 ปี	3.70			
11- 50 ปีขึ้นไป	4.07			

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 24 แสดงว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีความต้องการด้านกิจกรรมการพัฒนาศูนย์ในกิจกรรมการศึกษาดูงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ตอนที่ 4 วิเคราะห์และจัดกลุ่มคำตอบของความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ของเจ้าหน้าที่ต่อประเด็นปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรจากแบบสอบถามปลายเปิด โดยสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร

เจ้าหน้าที่เห็นว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังไม่มีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร เป็นการเฉพาะ ไม่มีงบประมาณที่เพียงพอสำหรับการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่จึงต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีนโยบายเป็นการเฉพาะและชัดเจน สำหรับการพัฒนาบุคลากรให้มีเอกภาพเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน โดยเน้นการพัฒนาบุคลากรให้ มีคุณภาพทางด้านวิชาการพระพุทธรศาสนาอย่างแท้จริง รวมทั้งให้มีความรู้เท่าทันโลก โดยต้องการให้นำนโยบายในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวไปปฏิบัติจริง ซึ่งในการปฏิบัติจริงนั้นจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ตลอดจนต้องการให้รัฐจัดสรรงบประมาณให้เพียงพอแก่ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมหาวิทยาลัยจะต้องมีการกำหนดงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากรให้ ชัดเจนและประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน ทั้งนี้ เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีคุณภาพในระดับโลก

2. ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เจ้าหน้าที่เห็นว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังไม่มีความคล่องตัว ไม่ มีจุดหมายในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ เน้นอน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรยังมีน้อย จึงมีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย กำหนดแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปีให้ชัดเจน ต่อเนื่องและเหมาะสมกับหน่วยงานแต่ละหน่วยงานของมหาวิทยาลัยทั้งในส่วนกลางและวิทยาเขต รวมทั้งให้มีการกำหนดแผนพัฒนาบุคลากรเป็นแผนระยะยาวและยึดถือปฏิบัติตามแผนที่ได้วางไว้ โดยให้หัวหน้าฝ่าย หัวหน้างาน สำนวจติดตามการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อรับรู้ปัญหา อุปสรรค และความต้องการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และควรมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มากกว่านี้ โดยเฉพาะควรพัฒนาบุคลากรในระดับล่างให้มากขึ้น ตลอดจน เปิดโอกาส ให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมอย่างโปร่งใสและเท่าเทียมกัน โดยเน้นการพัฒนาจิตสำนึกของบุคลากรทุกระดับให้ยึดถือคุณธรรมเป็นสำคัญ นอกจากนี้ควรมีการติดตาม

ประเมินผลอย่างต่อเนื่องเพื่อ ปรับปรุง โครงการพัฒนานุเคราะห์ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของ สังคมและความเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อย่างสม่ำเสมอ

3. ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์

เจ้าหน้าที่เห็นว่ายังมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานและการผลิตผลงานทางวิชาการ และต้องการให้มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขยายตำแหน่งและจัดสรรบุคลากรให้ทำงานตรงกับสายงานให้มากที่สุด จัดให้มีการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในหลักสูตรต่างๆ ให้มากยิ่งขึ้น ให้มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปศึกษา ดูงานทุกๆ ปี ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ ผลิตผลงานทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนา โดยการจัดหา ผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำเรื่องการผลิตผลงานทางวิชาการด้านพระพุทธศาสนาแก่ เจ้าหน้าที่ อย่างทั่วถึงเพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถผลิตผลงานทางวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บริการแก่นิ สิตนักศึกษาและสังคมทั่วไป รวมทั้งให้จัดหาเงินทุนสำหรับเป็นค่าใช้จ่ายใน การผลิตผลงานทาง วิชาการ นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ต้องการให้ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดตั้ง กองทุน ให้การสนับสนุนให้มีการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีกองทุนเพื่อการศึกษาต่อ ในทุก สาขา ทุกสายงาน โดยเฉพาะในสาขาที่ขาดแคลน จัดให้มีทุนวิจัย เพื่อส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ทำ การวิจัยพัฒนางานในสาขาวิชาต่างๆอย่างหลากหลาย และต้องการให้มหาวิทยาลัยมีการ ประชา ลัมพันธ์ในเรื่องของกฎเกณฑ์ ระเบียบ เกี่ยวกับการฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และ การผลิตผลงานทางวิชาการให้ทราบโดยทั่วกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

1. ศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
2. เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและเป็นรายด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน

วิธีดำเนินการวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในส่วนกลาง ทั้งที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์ ซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในปีการศึกษา 2542 จำนวน 152 รูป/คน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามเรื่องปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นจากการศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยอื่นๆ ลักษณะของแบบสอบถาม มีจำนวนทั้งหมด 63 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ลักษณะของ ข้อคำถาม เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามแบบของไลเคิร์ท และ มีข้อคำถามปลายเปิดให้ผู้ตอบแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ด้านปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เท่ากับ .9769 และ ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากร

ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เท่ากับ .9820 ผู้วิจัย ส่งแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 152 ฉบับ ได้กลับคืนมา 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.29

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. ศึกษาระดับปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้าน โดยพิจารณาจาก ค่าคะแนนเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)
2. เปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยรวมและในแต่ละด้าน โดยใช้ ที-เทสต์ (t-test) สำหรับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และใช้ การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One Way ANOVA) สำหรับกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่ม ในกรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยใช้วิธีของเชฟเฟ้ (Scheffe' Method)
3. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของเจ้าหน้าที่จากแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับปัญหาและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในด้านต่างๆ โดยนำเสนอผลในเชิงบรรยาย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย สรุปได้ดังนี้

1. การศึกษาระดับปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาสูง และ การผลิตผลงานทางวิชาการ พบว่าเจ้าหน้าที่มี ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ ในระดับปานกลางและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่มี ปัญหาเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงตามลำดับ คือ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์

2. การศึกษาระดับความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ พบว่าเจ้าหน้าที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าเจ้าหน้าที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทุกด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคือ ด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ และด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์

3. เปรียบเทียบปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3.1 เจ้าหน้าที่สายบริหารและ สายปฏิบัติการ มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวม และในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ ในกิจกรรมการฝึกอบรม และการผลิตผลงานทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ในกิจกรรม การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการมีปัญหาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3.2 เจ้าหน้าที่ที่มี วุฒิการศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้านคือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการพัฒนานุเคราะห์ และด้านกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ใน กิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ ไม่แตกต่างกัน

3.3 เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปี ขึ้นไป มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน คือด้านนโยบายและงบประมาณ ในการพัฒนานุเคราะห์ ด้านการดำเนินการ

พัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรใน กิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน

4. เปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

4.1 เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการ มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้านคือ ด้านนโยบาย และงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน

4.2 เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวม และด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การศึกษาต่อ เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และ สูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไป มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การศึกษาดูงาน เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี กับ 6-10 ปี มีความต้องการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

5. สรุปความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ จากแบบสอบถามปลายเปิดในประเด็น ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดังนี้

5.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นว่าควรมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรที่ชัดเจน และสามารถนำนโยบายนั้นไป ปฏิบัติได้จริง ตลอดจนควรมีการจัดสรรงบประมาณให้มากขึ้นกว่าเดิม

5.2 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นว่าการคัดเลือกและให้โอกาสแก่ เจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมอย่างโปร่งใส รวมทั้งให้มีการประเมินผลและปรับปรุงโครงการพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสม จนกว่าจะบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาบุคลากร

5.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความเห็นว่าการขยายตำแหน่ง และจัดสรรบุคลากรให้ทำงานตรงกับสายงานให้มากที่สุดเพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้มีความรู้เพียงพอที่จะปฏิบัติงานในสายงานนั้นและง่ายต่อการพิจารณาจัดส่งเจ้าหน้าที่ผู้นั้นไปเข้ารับ การฝึกอบรม ศึกษาต่อ หรือ ศึกษาดูงาน รวมทั้งให้จัดหาทุน และ ส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างจริงจัง เพื่อให้เจ้าหน้าที่สามารถผลิตผลงานทางวิชาการตามความรู้ความสามารถเพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมเพิ่มมากขึ้น

อภิปรายผล

จากผลการศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีประเด็นสำคัญในการอภิปรายผล ดังนี้

1. ผลการศึกษาปัญหาของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า เจ้าหน้าที่ มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ และ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก มีบุคลากรสายเจ้าหน้าที่จำนวนน้อย ประกอบกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพิ่งจะมีพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 จึงเป็นช่วงเวลาที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต้องการกำลังงานและกำลังคนที่มีคุณภาพ อันเนื่องมาจากการขยายตัวและการเป็นอิสระในฐานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ โดยกำลังดำเนินการพัฒนาและปรับปรุง คุณภาพของบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในบทบาทใหม่ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐอย่างเร่งด่วน โดยมุ่งไปที่การเพิ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถของบุคลากรที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงานและความต้องการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรจึงเกิดขึ้นไม่มากนัก คืออยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบกับอดีตที่ผ่านมาซึ่งมี

ปัญหามากมาย สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี วรรณสุข (2541 : บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ต่อการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และพบว่า การปฏิบัติงานการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงตามความคิดเห็นของ ข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรมและด้านการพัฒนาตนเองโดยรวมทุกด้านและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง นอกจากนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารในระดับสูง อาจจะทำให้การบริหารงานบุคคลในลักษณะใหม่ โดยใช้ทฤษฎีการจูงใจและการบำรุงรักษา ของ Frederick Herzberg (พยอม วงศ์สารศรี . 2540 : 56) คือการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานและลดหรือรักษาความไม่พึงพอใจให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ปัจจัยการจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความพึงพอใจได้แก่การยอมรับในความสำเร็จของงาน ส่วนปัจจัยบำรุงรักษาที่ต้องรักษาไว้ในระดับที่เหมาะสม ได้แก่ นโยบายในการพัฒนานุเคราะห์ของหน่วยงาน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความมั่นคงในงาน สิ่งเหล่านี้ได้สร้างความพึงพอใจ ให้แก่เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้ในระดับหนึ่ง และการที่มีผู้บริหารเป็น คนรุ่นใหม่ ผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจึงทำให้เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่พึงพอใจกับการพัฒนานุเคราะห์โดยเฉพาะในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ซึ่งจะเห็นได้จากผลการวิจัยว่ามีปัญหาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับการพัฒนานุเคราะห์ในด้านอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการศึกษาพบว่า ขณะนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับปานกลาง แต่เมื่อได้ศึกษาในรายละเอียด พบว่า ยังมีปัญหา ที่น่า สนใจ ดังนี้

1.1 ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนานุเคราะห์ ปัญหา ความต่อเนื่องของนโยบายที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่ และการนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม แสดงว่าเจ้าหน้าที่ยังมีความคิดเห็นว่านโยบายเกี่ยวกับการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังไม่มีความต่อเนื่องเท่าที่ควรและยังไม่มีหรือนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เกิดผล อย่างจริงจัง โดยเมื่อพิจารณาถึง เหตุผลที่ทำให้มีปัญหาดังกล่าว อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.1.1 ปัญหาเรื่องความต่อเนื่องของนโยบายที่จะพัฒนาเจ้าหน้าที่ อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเดิมการบริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นลักษณะกึ่งวัดกึ่งองค์การ การบริหารมหาวิทยาลัยจึงใช้แบบเจ้าอาวาสกับลูกวัด การกำหนดนโยบายในการพัฒนานุเคราะห์เป็นไปตามความจำเป็นในแต่ละช่วงเวลา เมื่อมีการรับเอาโครงสร้างมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐบาลปรับใช้และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540 จึงเริ่มมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนา

บุคลากร โดยในช่วงแรกนี้การกำหนดนโยบายเป็นไปตามความจำเป็นไม่ได้มีการกำหนดอย่างต่อเนื่อง เพราะมีปัญหาในเรื่องงบประมาณ กับทั้ง การบริหารมหาวิทยาลัยต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของนโยบายตามงบประมาณที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 54) ที่กล่าวว่า การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอน จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สัมพันธ์กันและจัดลำดับความสำคัญของ นโยบายต่างๆ ในกรณีที่มีทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถทำได้ทุกนโยบาย ควรมีการเลือกนโยบายมาปฏิบัติก่อนหลังตามความจำเป็นและเมื่อผู้มีอำนาจได้อนุมัติแนวนโยบายแล้วก็ให้จัดส่ง หน่วยปฏิบัติเพื่อดำเนินการให้เป็นรูปธรรมโดย จัดทำเป็นแผนงานและโครงการเพื่อสนองนโยบายนั้นๆ และยังสอดคล้องกับงานเขียนของ วิจิตร อาวะกุล (2540 : 28) ที่กล่าวว่า หน่วยงานควรมีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากร อย่างต่อเนื่องและให้ถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นการลงทุนอย่างหนึ่งของหน่วยงาน และควรกำหนดกลยุทธ์ เพื่อรองรับนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดยให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและทั่วถึง ตามความต้องการของหน่วยงานเพื่อให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเพื่อให้ พ้นจากความล้าหลัง ล้าสมัย

1.1.2 ปัญหาเรื่องการนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายที่ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำหนดขึ้นในขณะนี้ยังคลุมเครือไม่ชัดเจน เนื่องจากเป็นนโยบายกว้างๆ ยากต่อการนำไปปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผล รวมทั้งอาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่มีการมอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำนโยบายการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้บังเกิดผล (Output) อย่างจริงจัง จึงทำให้บุคลากรที่รับผิดชอบไม่สามารถตัดสินใจดำเนินการได้อย่างเหมาะสมภายใต้ขอบเขตของนโยบายนั้นๆ หรืออาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังขาดการออกแบบระบบงานที่จะทำ การควบคุมและกำกับติดตามนโยบายเพื่อเป็นกลไก สำหรับผู้บริหารคืออธิการบดี ที่จะตรวจสอบ ผลความก้าวหน้าในการนำนโยบายไปปฏิบัติ เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ จึงทำให้ไม่สามารถติดตามได้ว่ามีการนำนโยบายไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมหรือไม่ ดังที่ คาสเตเตอร์ (Castetter .1992 : 229) กล่าวว่า นโยบายในการพัฒนาบุคลากรมี ความสำคัญมากแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร ซึ่งนโยบายจะต้องมีความทันสมัย ชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงตามที่หน่วยงานต้องการ

1.2 ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ปัญหาเกี่ยวกับการจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผนรายปีและเป็นแผนระยะยาว (10 ปีขึ้นไป) การจัดกิจกรรมพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ และการจัดให้มีการติดตามและประเมินผลโครงการ

พัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลที่เกิดปัญหา อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.2.1 ปัญหาเรื่องการจัดให้มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นรายปี และเป็นระยะยาว(10 ปีขึ้นไป) อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีบุคลากรจำนวนน้อย ที่จะรับผิดชอบจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรเป็นแผนรายปีหรือเป็นแผนในระยะยาวเป็นการเฉพาะเจาะจง นอกจากนี้อาจเป็นเพราะงบประมาณมีจำกัดไม่มีงบประมาณที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร จึงทำให้ไม่เห็นประโยชน์ที่จะวางแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งอาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่ได้กำหนดให้มีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรโดยตรงจึงไม่มีการกำหนดแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่เป็นแผนรายปีโดยเฉพาะ มีก็แต่เพียงการกำหนดเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี เท่านั้น ส่วนแผนพัฒนาบุคลากรระยะยาวทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดไว้เป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อย่างกว้างๆ จึงทำให้เจ้าหน้าที่ไม่สามารถมองเห็นแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากไม่มีการนำนโยบายมาทำเป็นแผนปฏิบัติการอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับรายงานวิจัยเรื่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยของ เมธี สมภักดี (2542 : บทคัดย่อ) ที่ได้เสนอแนะจากผลการค้นพบในการวิจัยว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในระยะยาว 10-15 ปี จึงควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นแผนระยะยาวเพื่อเตรียมบุคลากรให้มีประสบการณ์ทางวิชาการมากขึ้น และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ และยังสอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 152) ที่ศึกษาเรื่องสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยใน กรุงเทพมหานคร และพบว่า มีมหาวิทยาลัยจำนวนหนึ่งที่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร และมีมหาวิทยาลัยอีกจำนวนหนึ่งที่ไม่มีปัญหาในการวางแผนพัฒนาบุคลากร จำนวนร้อยละ 50 เท่ากัน และลักษณะของแผนพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่กำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติการประจำปี ซึ่งการกำหนดให้มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็น ดังที่ เทียนฉาย กิระนันท์ (2530 : 1-2) กล่าวว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่เป็นระบบ มีความต่อเนื่อง สอดคล้องกับการกำหนดและตัดสินใจล่วงหน้าสำหรับ กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร และ สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 1) มีแนวคิดที่ว่า นักบริหารที่ดีและสามารถพึงดูแลเอาใจใส่ทำนุบำรุงให้เจ้าหน้าที่อยู่ในสถานภาพที่สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีประสิทธิภาพและมีจำนวนเพียงพออยู่เสมอ โดยจะต้องมีการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งเป็นแผนรายปีและแผนระยะยาว

1.2.2. ปัญหาเรื่องการจัดกิจกรรมการพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ตรงกับความต้องการของเจ้าหน้าที่ อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะด้วยเวลาอันจำกัดที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะต้องพัฒนาเจ้าหน้าที่ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงในบทบาทใหม่ที่เป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐและการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ การพัฒนาบุคลากรจึงต้องเน้นส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่มีความรู้ ความสามารถในการพัฒนาด้านนี้มากเป็นพิเศษโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของเจ้าหน้าที่ในด้านอื่นๆ แต่คาดว่าในโอกาสต่อไปทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คงจะมีการสำรวจความต้องการและจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้ สอดคล้องและตรงตามความต้องการของเจ้าหน้าที่มากยิ่งขึ้น เนื่องจากเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มี หน้าที่ ความรับผิดชอบ มีพื้นฐานความรู้ ความสามารถที่แตกต่างกัน ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงความแตกต่างเหล่านี้และยังต้องคำนึงถึง ความต้องการของเจ้าหน้าที่ด้วย ดังที่ ปรีชา คัมภีรปกรณ และ กล้า ทองขาว (2531 : 320) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาต้องเป็นไป ตามโอกาส และความต้องการของแต่ละคน นอกจากนี้ ผู้บริหารควรทราบถึงปัญหาและ ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร ซึ่งจะทำได้กำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรได้ อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับความต้องการและความจำเป็น

1.2.3 ปัญหาเรื่องการประเมินผลโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเกิดจากการที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผล ซึ่งเป็นปัญหาของหน่วยงานราชการโดยทั่วไป ซึ่งอาจเป็นผลสืบเนื่องมาจากมาตรการการจำกัดกำลังคนในภาครัฐ และอาจเป็นเพราะการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นการพัฒนาตามความจำเป็นเพื่อใช้งานไม่มีการวางแผนพัฒนาอย่างเป็นระบบจึงไม่เห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัญหาดังกล่าวนี้อาจแก้ไขได้โดย การพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้ความสามารถในด้านการประเมินผล กับทั้งให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลเพราะหากไม่มีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องก็อาจจะทำให้ไม่ได้ข้อมูลสำหรับการปรับปรุงงาน หรือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ตรงจุดได้ และจะ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ในการประเมินผลจึงน่าจะมีการดำเนินการทุกระยะ คือ ประเมินก่อนดำเนินการ ประเมินระหว่างดำเนินการ และประเมินหลังการดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง ปัญหาด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่พบนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 152) ที่ศึกษาเรื่องสภาพการพัฒนาบุคลากร สาย ข. และสาย ก. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร และพบว่า มหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มีปัญหาใน

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งปัญหาที่พบ คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านการประเมินผลมากที่สุด รองลงมาคือ ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

1.3 **ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร** ปัญหาเกี่ยวกับการส่ง เจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก การจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจของเจ้าหน้าที่ การให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ การให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ การให้เจ้าหน้าที่ที่ลาศึกษาต่อได้ก้าวหน้าในสายงาน การจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลาศึกษาต่อ การส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ การจูงใจให้เจ้าหน้าที่สนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ การจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการ และการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลที่เกิดปัญหา อาจพิจารณาได้ดังนี้

1.3.1 ปัญหาเรื่องการส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะการจัดส่งเจ้าหน้าที่เข้ารับการฝึกอบรมในแต่ละครั้งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องพิจารณาถึงประโยชน์ที่ทางมหาวิทยาลัยจะได้รับมากที่สุด และจะต้องพิจารณาถึงเจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการฝึกอบรมว่าเมื่อกลับมาแล้วจะทำคุณประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยคุ้มกับเวลาและงบประมาณที่สูงสูญเสียไปหรือไม่ ดังนั้นในการดำเนินการในเรื่องนี้ จึงไม่สามารถดำเนินการตามความต้องการของเจ้าหน้าที่ทุกคนได้ จำเป็นต้องมีการคัดเลือกผู้ที่เหมาะสม ในสถานการณ์ต่างๆ จึงทำให้เจ้าหน้าที่เห็นว่าเป็นปัญหาอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างไปทางมาก ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยของ ประพันธ์ คำนับภา(2536 : 125) ที่ทำการวิจัยเรื่องปัญหาการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า การคัดเลือกอาจารย์เข้ารับการฝึกอบรมเป็นปัญหาอยู่ในอันดับสอง ซึ่งค่อนข้างไปทางมาก และยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ภาวิณี วรรณสุข (2541 : 82) ที่ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข. และสาย ค. ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง และพบว่า มหาวิทยาลัยรามคำแหง มีการจัดฝึกอบรมน้อยมาก โดยเฉพาะการจัดส่งข้าราชการสาย ข. และ สาย ค. ไปฝึกอบรมกับหน่วยงานภายนอก ได้ให้ข้อเสนอแนะว่าควรพิจารณาคุณสมบัติของผู้ที่จะส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมตามความเหมาะสมและตามสายงานที่ปฏิบัติมากกว่า ไม่ใช่ตาม ความสมัครใจอย่างเดียว

1.3.2 ปัญหาเรื่องการจัดหลักสูตรฝึกอบรมให้สอดคล้องกับความสนใจของ เจ้าหน้าที่อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยต้องทำงานแข่งกับเวลาและมีเวลาอันจำกัดในการจัดฝึกอบรมให้ทันกับการใช้งาน จึง ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะทำการสำรวจความสนใจของเจ้าหน้าที่ก่อน โดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอาจจะกำหนด หลักสูตรฝึกอบรม จากปัญหาและความต้องการในการ

พัฒนาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมากกว่าที่จะกำหนดจากความสนใจของเจ้าหน้าที่ เนื่องจากการพัฒนามหาวิทยาลัยมีลักษณะเป็นกระบวนการ ซึ่งทุกขั้นตอนจะต้องสอดคล้องกัน ถ้าหากขั้นตอนต่างๆ ไม่สอดคล้องกันก็อาจจะทำให้การแก้ปัญหาไม่ถูกจุด ซึ่งในที่สุดปัญหาที่ต้องการแก้ไขก็ยังคงมีอยู่ (เมธี ปิณฑนันทน์. 2529 : 155) ซึ่งสอดคล้องกับ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 155) ที่ศึกษาสภาพการพัฒนามุคการสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร และพบว่า เหตุผลในการจัดอบรม คือ ต้องการแก้ไขการทำงานของบุคลากรที่มีปัญหา อยู่ในระดับมาก และแม้ว่ามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยไม่ได้สร้างหลักสูตรฝึกอบรม ให้สอดคล้องกับความสนใจของเจ้าหน้าที่ แต่จากหลักการพัฒนามุคการแล้วมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจจะสร้างหลักสูตรฝึกอบรมตามมาตรฐาน จากการประเมินความต้องการของมหาวิทยาลัยก่อนนำไปใช้พัฒนามุคการในกลุ่มเป้าหมาย 4 กลุ่ม คือ กลุ่มบุคลากรระดับปฏิบัติการ ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง ก็เป็นได้ ดังที่ สุขชัย สถาการ (2539 : 2) ได้กล่าวว่า หลักสูตรฝึกอบรมอาจเกิด จากการประเมิน ความต้องการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เหมาะสมกับการนำไปใช้พัฒนามุคการในกลุ่มเป้าหมาย ต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิชเชอร์ สชูเอนฟีลด์ และชอร์ (Fisher . Schoenfeldt and Shaw .1993 : 372) ที่กล่าวว่า การประเมินความต้องการในการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ คือ มีการสำรวจปัญหา ความต้องการขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนจัดโครงการฝึกอบรมที่เหมาะสม

1.3.3 ปัญหาเรื่องการให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย

ด้านการลาศึกษาต่อ อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในการดำเนินการให้เจ้าหน้าที่ลาศึกษาต่อ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติหน้าที่ทุกคนได้ศึกษาต่อในสายงานของตนเอง โดยให้อิสระในการไปทำการสอบคัดเลือก และถ้าสามารถสอบได้ก็จะให้ไปทำการศึกษาต่อจึงไม่จำเป็นต้องให้ เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ ซึ่ง ไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนามุคการสายสนับสนุนวิชาการของ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ของ เสถียร อักษรชู (2541 : 74) ซึ่งพบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ควรให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการลาศึกษาต่อ รวมทั้งควรมีการวางแผนเกี่ยวกับการให้บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการได้ศึกษาต่อไว้ล่วงหน้าเป็นระยะยาว และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จำเียร ชุณหโสภาค (2539 : 132) ที่ได้ศึกษาทัศนคติของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการต่อการพัฒนามุคการของมหาวิทยาลัย รมคำแหง พบว่า มหาวิทยาลัยควรมีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนามุคการและมีการกำหนดทิศทางที่ชัดเจน และมีการจัดทำอย่างมี เป้าหมายโดยเริ่มตั้งแต่การส่งตัวผู้เข้าร่วมกิจกรรม การมีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าทำงาน

1.3.4 ปัญหาเรื่องการให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ และความก้าวหน้าในสายงานของเจ้าหน้าที่ที่ลาศึกษาต่อ รวมทั้งการจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลา ศึกษาต่ออันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเนื่องจากใน การลา ศึกษาต่อของเจ้าหน้าที่ต้องมีค่าใช้จ่ายเมื่อคิดเป็นรายหัวอยู่ในระดับสูง และต้องใช้เวลา หลายปี แต่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังขาดงบประมาณในการให้ทุนศึกษาต่อ แก่เจ้าหน้าที่ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาจาก ความจำเป็นในการให้ทุนศึกษาต่อในแต่ละครั้ง เพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุด จำเป็นที่มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องมีการกลั่นกรอง และ ให้ทุนการ ศึกษาตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้กำหนดไว้อย่างเคร่งครัด รวมทั้งการ ให้ความก้าวหน้าในสายงานและจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ ซึ่งมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ดำเนินการในเรื่องนี้ในบางส่วนแล้วโดยมีการกำหนดมาตรฐาน สำหรับตำแหน่งตามสายงานต่างๆซึ่งเจ้าหน้าที่ทุกคนมีโอกาสที่จะดำรงตำแหน่งตาม วุฒิการศึกษา ในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องกับ ผลงานวิจัยของ เสถียร อักษรชู(2541 : 75) ที่พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นว่า ควรมีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรในการรับทุน ลาศึกษาต่อที่เหมาะสม ซึ่งเกณฑ์ การคัดเลือกบุคลากรในการรับทุนลาศึกษาต่อควรกำหนดไว้เป็นเกณฑ์กลางจึงอาจถือได้ว่าเกณฑ์ กลางดังกล่าวมีความยุติธรรม และควรมีการจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการลา ศึกษาต่อ ให้เหมาะสม ซึ่งการให้โอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่ที่เป็นการจูงใจบุคลากรให้สนใจ ลาศึกษาเพิ่ม ขึ้นซึ่งในเรื่องนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 27) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนา บุคลากรว่าเมื่อคนทำงานอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วย่อมหวังความก้าวหน้าและความสำเร็จในชีวิต งานใดที่ผู้ปฏิบัติงานมองไม่เห็นความก้าวหน้าหรือ ช่องทางที่จะก้าวหน้าได้ ผู้ปฏิบัติงาน ย่อมหมด กำลังใจที่จะทำงานต่อไป ทั้งนี้เพราะความสัมฤทธิ์ผลในการทำงานนั้นเป็นความต้องการขั้นพหุติยภูมิ ของมนุษย์ ซึ่งตรงกับทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow. 1970 : 35-46) ที่แสดงให้เห็น ลำดับขั้นของความต้องการของคนไว้ว่าคนเรามีความต้องการสูงขึ้นเรื่อยๆ ตามลำดับดังนี้คือ

- 1) ความต้องการด้านร่างกาย ซึ่งเป็นพื้นฐานของชีวิต เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย
- 2) ความต้องการความปลอดภัย
- 3) ความต้องการทางสังคม
- 4) ความต้องการการ ยกย่องคือการได้รับสถานภาพที่เป็นที่ยอมรับจากสังคมที่จะให้เกียรติยกย่อง และ
- 5) ความต้องการ ประสิทธิภาพสำเร็จในชีวิต ซึ่งเป็นความต้องการสูงสุดที่จะกระทำได้ในสิ่ง ที่เป็นความใฝ่ฝันของ ตนเอง

1.3.5 ปัญหาเรื่องการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ อันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจ เป็นเพราะเนื่อง มาจากปัญหาในการ ดำเนินการ ซึ่ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะต้องพิจารณาอย่างรอบคอบถึง ผลประโยชน์ที่จะได้รับ รวมทั้งเรื่องของ ความพร้อมในด้านต่างๆเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย อาทิ

ความพร้อมในเรื่องภาษาของเจ้าหน้าที่ ระยะเวลาในการศึกษาดูงาน งบประมาณ และการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือสถานที่ที่จะขอศึกษาดูงาน ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า ผู้ที่จะรับผิดชอบจะต้องเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบโครงการเป็นการเฉพาะซึ่งจะต้องมีเวลา มีความรู้ด้านภาษาเป็นอย่างดี และมีความพร้อมที่จะไปดำเนินการ ติดต่อประสานงานและประการสำคัญ ระยะเวลาในการทำงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีน้อย ซึ่งตลอดทั้งปีจะมีโครงการสำหรับพระนิสิตปีที่ 1-3 ไปเข้าค่ายปฏิบัติวิปัสสนากัมมัฏฐาน ซึ่งเจ้าหน้าที่จะต้องติดตามไปดูแลอย่างใกล้ชิด ดังนั้นจึงหาเวลาที่จะไปศึกษา ดูงานได้ยาก ถึงแม้จะเป็นช่วงระยะเวลาปิดภาคเรียน หากไปศึกษาดูงาน ผลที่ได้อาจไม่คุ้มกับผลที่ต้องสูญเสีย และประการสำคัญการศึกษาดูงานต่างประเทศในแต่ละครั้งที่จะต้องใช้งบประมาณเป็นจำนวนมาก ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยขาดงบประมาณในด้านนี้ และเพื่อให้สอดคล้อง กับนโยบายของรัฐบาลที่ต้องการสงวนเงินตราของประเทศไทยมิให้รั่วไหลไปยังต่างประเทศ การศึกษาดูงานต่างประเทศจึง ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเป็นพิเศษ ยิ่งในยุคเศรษฐกิจชะงักงัน เช่นนี้ จำเป็นที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จะต้องใช้เงินทุกบาทอย่างคุ้มค่าให้ได้ประโยชน์สูงสุดการให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ จึงต้องมีการคัดเลือกตามกฎเกณฑ์ อย่างยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์ (2542 : บทคัดย่อ) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พบว่า มีปัญหาในเรื่องการศึกษาดูงานในต่างประเทศ มหาวิทยาลัยต้องมีความยุติธรรมในการคัดเลือกคณาจารย์เพื่อรับการพัฒนาโดย ยึดนโยบายและมาตรการที่วางไว้อย่างไรก็ตาม แม้ว่าทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะไม่มีงบประมาณเพียงพอที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานต่างประเทศ แต่มหาวิทยาลัยอาจจะประสานงานกับสถาบันการศึกษาในต่างประเทศ เพื่อขอทุนให้ไปศึกษาดูงานได้ ทั้งนี้เพราะ การศึกษาดูงานเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของเจ้าหน้าที่ และเป็นวิธีการที่ง่ายกว่าการไป ศึกษาต่อ ดังที่ ฐิระ ประวาลพฤษย์ (2538 : 56) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการศึกษาดูงาน เป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรที่ใช้เวลาน้อยและสามารถพัฒนาคนให้เป็นไปตามความต้องการขององค์กรได้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 152) ที่ศึกษาเรื่องสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร และพบว่า การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยในสังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร ได้มีกำหนดกิจกรรม การส่งไปศึกษาดูงาน มากที่สุด รองลงมาคือ การฝึกอบรม

1.3.6 ปัญหาเรื่องการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษาแนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการอันเป็นปัญหาในระดับปานกลางที่ค่อนข้างไปทางมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสืบเนื่องมาจาก ในปัจจุบันนี้การเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน และตำแหน่งของเจ้าหน้าที่นั้นสามารถ

จะกระทำได้โดยมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรองรับมหาวิทยาลัย เป็นผู้เปิดโอกาส รวมทั้งได้ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้รับความก้าวหน้าทัดเทียมกับบุคลากรอื่นๆ ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งถือว่าเป็นการพัฒนาเจ้าหน้าที่และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้ เจ้าหน้าที่ได้ผลิตผลงานทางวิชาการ มากยิ่งขึ้น ดังนั้น เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงมีความตื่นตัวที่จะสร้างผลงานทางวิชาการ แต่ขณะนี้เจ้าหน้าที่ยังขาดความรู้ความสามารถในการผลิตผลงานทางวิชาการ จึงมีความคิดเห็นว่ามหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้คำปรึกษา เกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ บุษตัน ทองกลีบ (2535 : 98) ที่พบว่า หากจะส่งเสริมการผลิตผลงานทางวิชาการ ผู้บริหารควรจัดหาผู้เชี่ยวชาญด้านการทำวิจัยและการเขียนผลงานทางวิชาการมาให้ข้อคิดและข้อเสนอแนะแก่เจ้าหน้าที่

1.3.7 ปัญหาเรื่องการจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการ และการจูงใจให้ เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการ อันเป็นปัญหาในระดับปานกลาง ที่ค่อนข้างมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ในอดีตที่ผ่านมาทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่มีการจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่ง เนื่องจากยังมิได้เป็นมหาวิทยาลัยอย่างเต็มรูปแบบเช่นในปัจจุบัน รวมทั้งไม่มีการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการ เนื่องจากยังไม่มีมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งรองรับ แต่ขณะนี้ทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยกำลังเริ่มมีการดำเนินการร่างมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง สำหรับเจ้าหน้าที่ และอยู่ระหว่างการเตรียมการของทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ยังไม่ทราบผล การดำเนินการอย่างเป็นทางการ อย่างไรก็ตามในการดำเนินการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการต้องดำเนินการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปตามขั้นตอน โดยเฉพาะการจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทางวิชาการมหาวิทยาลัยนั้น ได้มีการร่างประกาศประเภทตำแหน่งบุคลากรขึ้นโดยมีข้อกำหนดเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชาการ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการขอเลื่อนตำแหน่งทางวิชาการของเจ้าหน้าที่ใน ตำแหน่งผู้ชำนาญการ ผู้ชำนาญการพิเศษ ซึ่งมีการกำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการให้ตรงกับตำแหน่งที่ได้รับการบรรจุและ แต่งตั้งด้วย อาจถือได้ว่าการกำหนดให้มีร่างประกาศประเภทตำแหน่งบุคลากรดังกล่าว เป็นการจูงใจให้ เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีกำลังใจที่จะผลิตผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น แต่ในทางปฏิบัติจริง ปัจจุบันอาจมีการจัดสรรกำลังคนไปช่วยปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ ที่ไม่ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการขยายหน่วยงานใหม่เป็นการภายใน และไม่ได้มีการจัดสรรอัตรากำลังเพิ่ม จึงจำเป็นต้องมีการเกลี้ยกล่อมกำลังคนให้ไปทำงานในตำแหน่งต่างๆ ซึ่งอาจจะไม่ตรงกับตำแหน่งเพื่อ ผลิตผลงานทางวิชาการ ในช่วงเริ่มแรกนี้จึงอาจจะดูเหมือนว่าทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัย ไม่จัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งเพื่อผลิตผลงานทางวิชาการ และไม่มีการจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการ โดยดูจาก ผลงานทางวิชาการของเจ้าหน้าที่ซึ่งมีน้อยมาก สอดคล้องกับ ผลการวิจัยของ เมธี สมภักดี (2542 : 61) ที่วิจัย เรื่อง บุคลากรมหาวิทยาลัย มหามกุฏราชวิทยาลัย และพบว่า ผลงานทางวิชาการของบุคลากรยังมีน้อยมาก คือในรอบปีที่ผ่านมา บุคลากรที่เป็นเจ้าหน้าที่มีผลงานทางวิชาการเฉลี่ยต่อคนเพียง 0.23 ชิ้น หรือเฉลี่ย 13.67 หน้า ซึ่งมหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญเพราะ ผลงานทางวิชาการเหล่านี้สามารถใช้เป็นตัวชี้วัดถึงความรู้ ความสามารถและทักษะของ เจ้าหน้าที่ได้ใน ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม และยังอาจจะนำไปใช้แก้ไข ปัญหาต่างๆของมหาวิทยาลัยได้ รวมทั้งจะเป็นประโยชน์ อย่างยิ่งต่องานด้านการวางแผนและการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไปในอนาคต

2. ผลการศึกษาความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยรวม และในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก และ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับ ค่าเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การ ศึกษาต่อและ การศึกษาดูงาน ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร และด้านการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามลำดับ ซึ่งจะเห็นได้ว่า เจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย มีความต้องการในด้านการพัฒนาบุคลากร มากกว่าด้านอื่น โดยเฉพาะให้ความสำคัญ กับการผลิตผลงานทางวิชาการมากเป็นพิเศษ จากการ ค้นพบดังกล่าวจะเป็นข้อมูลพื้นฐาน สำหรับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยใช้เป็น แนวทางในการพัฒนา เจ้าหน้าที่ให้มีการ ผลิตผลงานทางวิชาการมากยิ่งขึ้น ส่วนสาเหตุที่เจ้าหน้าที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เป็น มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ไม่นานนักทำให้เจ้าหน้าที่มีความกระตือรือร้นและสนใจที่จะพัฒนา ตนเองให้ทัดเทียมกับมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งอื่นๆ ประกอบกับมหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีนโยบายที่จะสร้างความเป็นเลิศทางวิชาการ มีการประกันคุณภาพทาง วิชาการ จึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ผลักดันให้เจ้าหน้าที่ต้องการ พัฒนาศักยภาพของ ตนเองให้มีความรู้ ที่ จะรับสนองงานดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่ให้การ สนับสนุนแก่สายวิชาการได้อย่างเต็มภาคภูมิ รวมทั้งต้องการปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นที่ ยอมรับ ของบุคคลโดยทั่วไปมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยเรื่องความต้องการและ การได้โอกาสใน การพัฒนาตนเองของอาจารย์วิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยอีสานใต้ ของ เสริมพงศ์ พงษ์พันธุ์ (2538 : 12) ที่พบว่าความต้องการพัฒนาตนเองของอาจารย์อยู่ในระดับมาก

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผลการศึกษาจะพบว่า ความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนา บุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก

แต่เมื่อได้ศึกษารายละเอียด พบว่า ความต้องการของเจ้าหน้าที่ ในระดับมากนี้ยังมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

2.1 **ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร** ความต้องการเกี่ยวกับ นโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความทันสมัยทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม นโยบายที่มีความเหมาะสมและชัดเจน การนำนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมและความต้องการแหล่งเงินงบประมาณจากรัฐเพื่อให้การสนับสนุนในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลของความต้องการของ เจ้าหน้าที่ อาจพิจารณาได้ดังนี้

2.1.1 **เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** กำหนดนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่มีความทันสมัย ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม และมีความเหมาะสมและชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในอดีตที่ผ่านมาผูกยึดติดกับขนบธรรมเนียมดั้งเดิมของสงฆ์ มีวัฒนธรรมองค์การเป็นของตนเองที่ยึดถือร่วมกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยจึงค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากสถาบันสงฆ์เป็นสถาบันที่ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำในการพัฒนาจิตใจ เป็นที่พึ่งของสังคมในทุกๆด้าน ประชาชนให้ความเคารพนับถือ แต่เมื่อสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สังคมภายนอกได้รับการพัฒนาให้เจริญรุดหน้าไปไกล ผู้คนมีความรู้มากขึ้น มีวิทยาการใหม่ๆเข้ามามากมาย การพัฒนาทุกอย่างต้องดำเนินการไปอย่างมีแบบแผนและมีทฤษฎีรองรับเพื่อให้การพัฒนานั้นๆ มีผลออกมา (Output) เป็นที่พึงพอใจของบุคคล การบริหารงานหรือการพัฒนางานมีการใช้มืออาชีพ มากยิ่งขึ้น เมื่อสังคมเปลี่ยนไปจำเป็นที่ มหาวิทยาลัยสงฆ์ต้องมีการปรับตัว โดยเฉพาะการมี พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.2540 อาจทำให้บุคลากรใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความตื่นตัวที่จะพัฒนามหาวิทยาลัยให้เท่าทันมหาวิทยาลัยทางโลกมากยิ่งขึ้น ไม่อาจที่จะหยุดนิ่งอยู่กับการบริหารงานแบบเดิมๆได้อีกต่อไป ประกอบกับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จากเดิมตำแหน่งอธิการบดีไม่มีการสรรหาแต่ในปัจจุบันตำแหน่งอธิการบดีมีการสรรหาตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการสรรหาอธิการบดี พ.ศ. 2541 ที่คาดหวังว่าเมื่อผู้บริหารเป็นคนรุ่นใหม่ย่อมต้องมีความทันสมัยในการพัฒนาบุคลากรที่กว้างไกล การกำหนดนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ย่อมต้องมีความทันสมัยทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลข่าวสาร และมีความเหมาะสมตามสภาพแวดล้อมในบริบทของสังคม รวมทั้งจะต้องมีความเหมาะสมชัดเจน ดังที่ มอนดี้ และโนน (Mondy and None .1996 : 231) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่า ต้องประกอบด้วย การพิจารณาถึงความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์หรือนโยบาย การเลือกแนว

ทางพัฒนา การปฏิบัติและการประเมินผลโครงการพัฒนานุเคราะห์ โดยต้องให้เข้ากับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร และต้องมีความชัดเจนเพียงพอที่จะสามารถนำนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไป ดำเนินการได้อย่างจริงจัง

2.1.2 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นำนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรม และต้องการแหล่งเงินงบประมาณจากรัฐเพื่อให้การสนับสนุนในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไม่มีนโยบายในการพัฒนานุเคราะห์ติดต่อกันมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ มีการมอบหมายงานให้เจ้าหน้าที่ทำเพิ่มขึ้น ต้องยึดถือกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด มากกว่าในอดีตที่ผ่านมา เจ้าหน้าที่ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วถึง ทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกว่าคุณภาพของงานต่ำกว่าที่ควรจะเป็น คนไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล เกิดเป็นความกดดันขึ้น เจ้าหน้าที่ จึงอยากให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นำนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ซึ่งจะเกิดผลดีทั้งต่อตนเองและมหาวิทยาลัย ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็ต้องการนำนโยบายในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ที่กำหนดไว้ไปดำเนินการเช่นกัน แต่ติดขัดเนื่องด้วยงบประมาณมีจำกัด ซึ่ง เจ้าหน้าที่ก็ทราบดีว่า ขณะนี้งบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยมีจำกัด กล่าวคือ งบประมาณใน ปีพ.ศ. 2542 ส่วนใหญ่ใช้เพื่อแผนงานจัดการศาสนศึกษา ถึง ร้อยละ 59.77 % แผนงานบริหารทั่วไป มีเพียง 33.99 % ซึ่งในจำนวนนี้เป็นหมวดเงินเดือนหรือเป็นค่านิตยภัต ถึง 80 % ที่เหลืออีก 20 % เป็นกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เงินประจำตำแหน่งทางวิชาการ และเป็นเงินสวัสดิการ งบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานุเคราะห์ ส่วนใหญ่มหาวิทยาลัยจะต้องเป็นผู้จัดหาเอง ซึ่งในอดีตอาจจะทำได้เนื่องจากเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมีน้อยงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนานุเคราะห์จึงไม่สูงมากนัก แต่ในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีวิทยาเขตถึง 10 แห่ง การนำนโยบายไปปฏิบัติจึงต้องมีความเสมอภาคกัน เจ้าหน้าที่จึงมีความต้องการแหล่งเงินงบประมาณจากรัฐ เพื่อให้การสนับสนุนในการพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539 : 152) ซึ่งได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพการพัฒนานุเคราะห์สาย ข. และสาย ก. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในกรุงเทพมหานคร และพบว่ามหาวิทยาลัยไม่ได้นำนโยบายที่กำหนดไว้ไปใช้ให้เกิดผลในทางปฏิบัติ ทั้งๆที่การพัฒนานุเคราะห์มีความจำเป็นต่อสถาบันการศึกษาโดยเฉพาะระดับมหาวิทยาลัยที่จะต้องกำหนดเป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัยและนำนโยบายนั้นไปปฏิบัติเพื่อช่วยส่งเสริมให้ เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสปรับปรุงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ดังที่ เมธี สมภักดี (2542 : 62) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ในรายงานวิจัย เรื่อง บุคลากรมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ว่ามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย จะต้องกำหนด

นโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจนเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และสามารถนำไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรมได้

2.2 **ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร** ความต้องการเกี่ยวกับ การอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ การนำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง การให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากรและการจัดให้ผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ก่อนการกำหนดเป็นแผนดำเนินงาน ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลของความต้องการของเจ้าหน้าที่ อาจพิจารณาได้ดังนี้

2.2.1 **เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย** วิทยาลัยมีการอนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ มีการนำแผนพัฒนาเจ้าหน้าที่ไปปฏิบัติตามแผนอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง รวมทั้งให้เจ้าหน้าที่ที่มีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีงบประมาณอันจำกัดในการขออนุมัติงบประมาณสำหรับโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่ในแต่ละครั้ง ต้อง ผ่านการกลั่นกรองหลายขั้นตอนจนบางครั้งเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อการจัดสรรให้โครงการต่างๆ กล่าวคือ ต้องให้ เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องโดยตรง คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล และ ฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร สังกัด กองกลาง ฝ่ายบริการฝึกอบรม ส่วนธรรมนิเทศ สังกัดสำนักส่งเสริมพระพุทธศาสนาและบริการสังคม เป็นผู้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ล่วงหน้า และจัดทำเป็นโครงการเป็นรายปี เสนอ ผ่านกองแผนงานเพื่อกลั่นกรองในขั้นตอนแรกก่อนนำเสนอ คณะกรรมการบริหารงานบุคคล ที่เรียกชื่อย่อว่า กบม. จากนั้นจึงนำเสนอคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรืออธิการบดี เพื่อให้การอนุมัติและบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย แผนหรือโครงการนั้นจึงจะได้รับการนำไปดำเนินการ เจ้าหน้าที่ในส่วนอื่น จึงอาจมีส่วนร่วมไม่มากนัก หรืออาจจะไม่มีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรเลย ซึ่งโครงการพัฒนาบุคลากรในแต่ละปี อาจจะมีไม่ต่อเนื่องกัน เพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีงบประมาณจำกัด จำเป็นต้องจัดสรรให้กับงานหรือโครงการต่างๆ ที่สำคัญกว่าก่อน เพื่อให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สามารถพัฒนาไปได้อย่างราบรื่น ดังที่ วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 68) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการหรือโครงการไป ปฏิบัติ ว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อรองรับแผนเชิงนโยบายเพื่อให้แผนหรือนโยบายดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมรองรับแล้ว นโยบายหรือแผนที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็อาจทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานต้องการได้ อย่างไรก็ตามความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าวจะไม่บังเกิดผลเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงเป็นแค่ตัวอักษรในเอกสาร โดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติอย่างจริงจัง ผลในทางพัฒนาที่ดีขึ้นย่อมไม่เกิดขึ้นอย่างแน่นอน

2.2.2 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช

วิทยาลัยให้ผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนาเจ้าหน้าที่ก่อนการกำหนดเป็นแผนดำเนินงานนั้น ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เนื่องจากขณะนั้นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการปรับปรุงสภาพของมหาวิทยาลัย จึงมีงานเร่งด่วนและสำคัญอยู่เป็นจำนวนมากที่จะต้องรีบดำเนินการให้แล้วเสร็จ ดังนั้นบุคลากรที่มีอยู่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงมีไม่เพียงพอที่จะดำเนินการทุกอย่างให้เสร็จพร้อมๆ กันได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนางานในแต่ละด้านให้ ลุล่วงไปตามลำดับความจำเป็นและความสำคัญ การจัดให้ผู้ชำนาญการเป็นผู้วิเคราะห์ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นจึงอาจมีความจำเป็นน้อย เมื่อเปรียบเทียบกับงานเร่งด่วนอื่นๆ และมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังได้มีการดำเนินการวิเคราะห์และพัฒนาบุคลากร ไปตามกระแสของสังคมโดยใช้ เจ้าหน้าที่จากกองแผนงานเป็นผู้วิเคราะห์หาความจำเป็นจากปัญหา และข้อขัดข้องจากการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ บ้างแล้ว ซึ่งสอดคล้องกับ ชาญ สวัสดิ์สวัสดิ์ (2539 : 35) ที่กล่าวว่า การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นการหาสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ที่เกิดขึ้น อันเนื่องมาจากการขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือขาดทัศนคติที่ต้องการหรือถูกต้องในการปฏิบัติงานอันเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานต่างๆ ของ หน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการอยู่ใน

ระดับมาก โดยเฉพาะมีความต้องการในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงานตามลำดับ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนใหญ่เป็นคณาครูใหม่ แม้ว่าส่วนหนึ่งจะจบการศึกษามาจากสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ ส่วนหนึ่งจบการศึกษามาจากสถานการศึกษาระดับมัธยมศึกษา แต่ทุกท่านต้องการความก้าวหน้าในชีวิตของการทำงานซึ่งเกิดจากความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ทั่วไปและ การผลิตผลงานทางวิชาการก็เป็นหนทางหนึ่งที่จะนำไปสู่การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น จึงเป็นความต้องการในระดับต้นๆเมื่อเทียบกับกิจกรรมอื่นๆ ซึ่งการผลิตผลงานทางวิชาการจำเป็นที่เจ้าหน้าที่จะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ เมื่อโลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารต่างๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันเหตุการณ์ เป็นเหตุให้ มีการเปลี่ยนแปลงทั้งทางความรู้และทางสังคม อย่างรวดเร็วตามไปด้วย เจ้าหน้าที่ผู้อยู่ในวงการศึกษาก็จะต้องค้นคว้า หาความรู้เพิ่มเติมและ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลาด้วยเช่นกัน ดังที่ บรรจง พงศ์ศาสตร์ (2536 : 38) ได้กล่าวว่า ขณะนี้ข่าวสารข้อมูล รุดหน้าไปมาก เราสามารถติดต่อสื่อสารข้ามทวีปในเวลาอัน รวดเร็ว ดังนั้น งานวิชาการจะยังมีความสำคัญมากขึ้นโดยเราทุกคนจะต้องตามความ ก้าวหน้าให้ทัน เจ้าหน้าที่ต้องติดตามเอาใจใส่ในเรื่องนี้ จึงทำให้ เจ้าหน้าที่ที่มีความสนใจที่จะผลิตผลงานทางวิชา

การ และต้องการเข้ารับการฝึกอบรม รวมทั้ง เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่างๆ ที่ทางมหาวิทยาลัยได้จัดขึ้น

อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาความต้องการของเจ้าหน้าที่ ในด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังกล่าว พบประเด็นที่น่าสนใจ คือการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก การสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ก่อนเข้ารับการอบรม การให้เจ้าหน้าที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน การให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ การให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศแก่เจ้าหน้าที่ การให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงเหตุผลของความต้องการของเจ้าหน้าที่อาจพิจารณาได้ดังนี้

2.3.1 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จัดส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่เห็นว่าการเข้าฝึกอบรมเป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสายงานของตน และให้มีความถนัดตามภาระงานที่ตนรับผิดชอบ ซึ่งในแต่ละบุคคลย่อมมีงานที่แตกต่างกันเพื่อช่วยประหยัดงบประมาณจึงมีความประสงค์จะให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจัดส่งคนไปอบรมยังหน่วยงานภายนอก แต่จากสภาพความเป็นจริงในปัจจุบัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังมีปัญหาในเรื่องงบประมาณที่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการของมหาวิทยาลัยที่ต้องการพัฒนาบุคลากรโดยจัดฝึกอบรมขึ้นภายในหน่วยงาน แบบเป็นกลุ่มเช่น การจัดอบรมงานธุรการก็ จะนำเอาเจ้าหน้าที่จากทุกวิทยาเขตมาเข้ารับการอบรม ที่ส่วนกลาง ในกรุงเทพมหานครเพื่อให้ทุกคนมองเห็นความจำเป็นที่จะต้องพึ่งพาอาศัยกันและรู้จักช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบกับ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ดำรงตนอยู่ในเพศบรรพชิต การส่งไปเข้ารับการฝึกอบรมยังหน่วยงานภายนอกจึงเป็นข้อจำกัด และในบางสถานที่อาจถูกผู้วิจารณ์ว่าไม่เหมาะสมแก่สมณวิสัยได้ ทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอาจพิจารณาถึงเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงทำให้มีการจัดส่งเจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมในหน่วยงานภายนอกไม่มากนัก ทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการในเรื่องนี้สูง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัย เรื่องสภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการศึกษาในมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยของ ธวัชชัย ชาญวิทยากุล (2539 : 129) ที่พบว่า สภาพความต้องการในปัจจุบันเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ของมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเพื่อการทำงานบริหารและบริการ ผู้บริหารมีความต้องการจัดฝึกอบรมภายในมากที่สุด รองลงมาคือ การส่งไปอบรมภายนอกหน่วยงานหรือศูนย์ฝึกอบรมคอมพิวเตอร์ต่างๆ

2.3.2 เจ้าหน้าที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทำการสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ก่อนเข้ารับการอบรม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้พิจารณาแล้วว่า มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเป็นมหาวิทยาลัยขนาดเล็ก เจ้าหน้าที่ทุกคนมีศักยภาพเพียงพอ หรือมีความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพอที่จะรับทราบได้และเจ้าหน้าที่ยังสามารถที่จะแจ้งความต้องการให้ฝ่ายการ เจ้าหน้าที่ให้รับทราบได้โดยตรง อยู่แล้ว อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อาจจะตระหนักดีว่า การสำรวจความต้องการของเจ้าหน้าที่ก่อนเข้ารับการฝึกอบรมนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น แต่เนื่องจากที่ผ่านมามีข้อจำกัดในเรื่องของเวลา จึงไม่อาจที่จะดำเนินการได้ นอกจากนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่อาจเห็นว่าการสำรวจความต้องการก่อนเข้ารับ การอบรม จะทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ประโยชน์สูงสุด กล่าวคือได้บุคคลที่มีความสนใจตรงกับหลักสูตรการฝึกอบรมนั้นๆ ซึ่งจะสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนางานของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิผลมากกว่าการให้บุคคลที่ไม่มีความสนใจ ไปเข้ารับ การฝึกอบรม กับทั้งเป็นการประหยัดและใช้งบประมาณได้อย่างคุ้มค่า ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ชเนียร์และคณะ (Schneier et. al. 1994 : 66) ที่ได้พยายามชี้ให้เห็นว่า การประเมินความต้องการฝึกอบรมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการจัดฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรที่ให้เกิดประสิทธิผลสูง และเป็นเรื่องที่ทราบกันในระดับสากล แต่ก็มีหลายหน่วยงานได้ละเลย หลีกเลียง ไม่จัดทำ การประเมินความต้องการฝึกอบรม ซึ่งสาเหตุสำคัญบางประการ คือ การวางแผนไม่ดี ไม่มีเวลาที่จะดำเนินการและการจัดฝึกอบรมทำไปตามความนิยมโดยใช้วิธีการที่นิยมกันในช่วงระยะเวลานั้น

2.3.3 เจ้าหน้าที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้เจ้าหน้าที่ผู้ผ่านการฝึกอบรมมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ มักจะไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย กล่าวคือ เนื่องจากตำแหน่งในสายงานของเจ้าหน้าที่ตามโครงสร้างใหม่มีการแบ่งส่วนงานน้อยลงมีการรวมงานสำนักเข้าไว้ด้วยกันและยุบบางสำนักเช่น สำนักทะเบียนและวัดผล เป็นกองทะเบียนและวัดผล สังกัดในสำนักงานอธิการบดี ตำแหน่งตามสายงานจึงมีจำนวนน้อยลง ประกอบกับเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยยังมีประสบการณ์ในการทำงานเพียง 1-5 ปีเท่านั้น การพิจารณาผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งต่างๆจึงต้องวิเคราะห์จากงานและพิจารณาจากคุณสมบัติของผู้ที่จะมาดำรงตำแหน่งนั้นๆซึ่งย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่แต่ละบุคคลมากกว่าจะคำนึงถึงเพียงว่า เจ้าหน้าที่ผู้นั้นได้ผ่านการอบรมมาแล้วก็ให้ดำรงตำแหน่ง โดยมีได้พิจารณาถึงความเหมาะสมในด้านอื่นๆประกอบ ทั้งนี้เป็นไปตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล พ.ศ. 2541 ที่กำหนดไว้ว่า การเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้คำนึงถึงความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ

ประวัติการทำงาน และมีผลงานเป็นที่ยอมรับตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการบริหารงานบุคคลกำหนด นอกจากนี้ความมุ่งหมายของการจัดฝึกอบรมที่แท้จริงนั้นเพื่อต้องการแก้ไขจุดอ่อนและเพิ่มทักษะเฉพาะด้านให้แก่เจ้าหน้าที่โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิผลสูงขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ โกวิท ภัยสนันท์ (2536 : 6) ที่กล่าวว่า การฝึกอบรมคือการแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น แก้ไขจุดอ่อน หรือเพิ่มทักษะให้แก่บุคลากรเพื่อผลสำเร็จของงานตาม ความต้องการของหน่วยงาน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ การ์รี เดสเลอร์ (Gary Dessler. 1997 : 83) ที่กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการ พิจารณากำหนดตำแหน่งหน้าที่ ที่หน่วยงานต้องการ ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ ข้อมูลที่สำคัญ 2 อย่าง คือ ลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ซึ่งทั้ง 2 อย่างเป็น ตัวกำหนดมาตรฐานในการทำงานตามตำแหน่งต่างๆ โอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานจึงขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะขึ้นอยู่กับ การผ่านการฝึกอบรมมาแล้ว

2.3.4 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้ผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดให้การสนับสนุนเจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาโดยตรงในการเข้ารับการอบรมไม่มากนัก ถ้าเป็นกรณีที่ไม่มีการเร่งด่วน ผู้บังคับบัญชาของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยคงไม่ขัดข้องที่จะให้เจ้าหน้าที่เข้ารับการอบรม ทั้งนี้ย่อมต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยอื่นๆ ประกอบด้วย เช่น หลักสูตรนั้นเหมาะสมกับเจ้าหน้าที่คนนั้นหรือไม่ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีงบประมาณเพื่อการนี้หรือไม่ หรือการอบรมครั้งนั้นเป็นนโยบายหลักของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหรือไม่ และถ้าเป็นกรณีความจำเป็นเร่งด่วน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ก็พร้อมที่จะจัดสรรงบประมาณให้ อย่างไรก็ตามการสนับสนุนของผู้บังคับบัญชาต้นสังกัดจะทำให้เจ้าหน้าที่ไปเข้ารับการฝึกอบรมหรือไม่นั้นต้องขึ้นอยู่กับคณะกรรมการบริหารงานบุคคลหรืออธิการบดี ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งจะเป็นผู้วิเคราะห์ในภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาถึงความคุ้มค่าของการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟิชเชอร์และคณะ (Fisher et. al. 1993 : 376) ที่ได้เสนอให้มองการฝึกอบรมโดยประเมินจากความต้องการระดับองค์กร คือมีการตรวจสอบเป้าหมายขององค์กรทั้งในระยะสั้น ระยะยาว แนวโน้มที่อาจมีผลต่อเป้าหมายขององค์กรและพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้นมีความสอดคล้องตรงกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ ปัญหาขององค์กรสามารถจัดออกไปได้ด้วยการฝึกอบรมหรือไม่

2.3.5 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้ทุนศึกษาต่อภายในประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยส่วนใหญ่มีข้อจำกัดในสถานภาพทางเศรษฐกิจ โดยเฉพาะส่วนหนึ่งเป็น

บรรพชิตผู้ออกบวชเพื่อแสวงหาธรรม ดำรงตนตามอัธยา ไม่มีการสะสมเงินทอง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องการปัจจัยด้านทุนทรัพย์ที่จะใช้ในการศึกษาต่อ เพื่อต้องการเพิ่มพูนวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้น กับเพื่อต้องการได้รับความรู้ใหม่ๆ เพราะนอกจากจะช่วยให้มีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานมากขึ้นแล้วยังทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความมั่นใจในตนเองมากขึ้นเป็นผลดีทั้งต่อตนเองและ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาวิณี วรรณสุข (2542 : 81) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข.และสาย ค. ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่าข้าราชการสาย ข.และสาย ค. มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงจัดและเพิ่มทุนการศึกษาต่อให้ทั่วถึงทุกคน โดยเน้นให้ศึกษาต่อในสาขาที่มีประโยชน์และตรงตามสายงานที่ปฏิบัติ

2.3.6 เจ้าหน้าที่ต้องการมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายหรือกฎเกณฑ์ที่ออกโดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคลมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วยอธิการบดี เป็นประธานกรรมการ ผู้แทนจากสภาวิชาการ 2 รูป/คน ผู้แทนคณาจารย์ประจำ 3 รูป/คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 4 รูป/คน ผู้ดำรงตำแหน่งรองอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการที่มีฐานะเทียบเท่าคณบดีที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง 3 รูป/คน ผู้แทนเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไปที่มีฐานะเทียบเท่าผู้อำนวยการกอง 1 รูป/คน เป็นกรรมการนั้น อาจก่อให้เกิดความไม่เท่าเทียมระหว่างสายอาจารย์และสายเจ้าหน้าที่ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและทุกมหาวิทยาลัยต่างต้องการที่จะพัฒนาสายอาจารย์ และสายเจ้าหน้าที่ อย่างเท่าเทียมกัน โดยให้มีโอกาสลาศึกษาต่อเพื่อให้มีคุณวุฒิสูงขึ้น เพื่อจะได้นำความรู้ความสามารถ ที่ได้รับจากการศึกษาค่อมานำพัฒนางานในหน้าที่และพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น แต่การลาศึกษา นั้นจำเป็นต้องได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบจากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อไม่ให้เกิดผลเสียต่อการปฏิบัติหน้าที่ของเจ้าหน้าที่ และเพื่อไม่ให้เกิดการพัฒนาวิทยาลัยต้องชะงักงันเพราะขาดแคลนบุคลากรที่จะทำงาน โดยมีข้อบังคับมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยว่าด้วยการไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม คูงาน และปฏิบัติการวิจัย พ.ศ. 2539 เป็นข้อกำหนดซึ่งถือเป็นนโยบายด้านการลาศึกษาต่อเจ้าหน้าที่ จะต้องถือปฏิบัติอยู่แล้ว จึงอาจไม่จำเป็นที่จะต้องให้เจ้าหน้าที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการลาศึกษาต่อ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการกำหนดนโยบายในด้านนี้อาจจะต้องพิจารณาถึง การลาศึกษาต่อ ภายในประเทศ ของเจ้าหน้าที่ว่าความสำคัญของสาขาวิชาที่ต้องการลาศึกษาต่อนั้นสามารถนำมาใช้ประโยชน์กับการปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง และ สายงานของตนหรือไม่ เป็นความจำเป็นเร่งด่วนของมหาวิทยาลัยหรือไม่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาวิณี วรรณสุข (2542 : 85) ที่ได้ศึกษาความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข.และสาย ค. ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย

รามคำแหง และพบว่าข้าราชการสาย ข.และสาย ค. มีความคิดเห็นต้องการให้เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยรามคำแหงให้ทุกคน ได้ศึกษาต่อในสาขาที่มีประโยชน์และตรงตามสายงานที่ปฏิบัติ

2.3.7 เจ้าหน้าที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่มีโอกาสศึกษาต่อภายในประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ต้องการเพิ่มวุฒิการศึกษาให้สูงขึ้นเนื่องจากขณะนี้ วุฒิการศึกษาของเจ้าหน้าที่ ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี ถึง 74 % จึงมีความประสงค์ที่จะศึกษาต่อในระดับปริญญาโท นอกจากนี้อาจเห็นว่าการทำงานจะต้องมีการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้ทันโลกอยู่ตลอดเวลา จึงต้องการโอกาสที่จะศึกษาต่อ ซึ่งในปัจจุบันมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยได้มีการกำหนดเป็นข้อบังคับของมหาวิทยาลัย โดยมีรายละเอียดต่างๆ เช่น ระยะเวลาของการลาศึกษาหรือเงื่อนไขการกลับมาใช้ทุน ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยยึดถือเป็นนโยบายสำคัญที่ต้องพัฒนาบุคลากรอันเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ดังที่ สิปปนนท์ เกตุทัต (2538 : 32) เห็นว่า บุคลากรทางการศึกษาจะต้องได้รับการศึกษาต่อและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ดนัย เทียนพุ่ม (2537 : 22) ที่กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการที่มีระบบและทำอย่างต่อเนื่องติดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ ความเข้าใจ มีทัศนคติที่แตกต่างนั้นจะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ ดังนั้น การจัดระบบพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ได้ลาศึกษาต่อจึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้

2.3.8 เจ้าหน้าที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลาศึกษาต่อ เช่น ให้โอกาสได้ก้าวหน้าในหน้าที่ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะขณะนี้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยยังไม่มีหลักประกันให้กับผู้ที่ลาไปศึกษาต่อและสำเร็จการศึกษากลับมาแล้ว ซึ่งทางมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยจะไม่พิจารณาเลื่อนตำแหน่งทางงานให้ในเวลาอันสมควร เพราะไม่ได้อยู่ในเงื่อนไขของการศึกษาต่อ จะมีก็แต่การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของกลุ่มงานในตำแหน่งต่างๆไว้ ซึ่งอาจถือเป็นการจูงใจให้เจ้าหน้าที่เห็นความสำคัญของการลาศึกษาต่อได้เช่นกัน ทั้งนี้เพราะเจ้าหน้าที่สามารถที่จะนำข้อกำหนดดังกล่าวมาศึกษาและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคตถึงความก้าวหน้าในสายงานนั้นๆได้ ดังที่ ดนัย เทียนพุ่ม (2540 : 42) ได้กล่าวว่าเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ คือการจัดลำดับเส้นทาง การเดินทางของแต่ละกลุ่มอาชีพในองค์กรเพื่อให้เจ้าหน้าที่แต่ละกลุ่มสามารถมองเห็นเส้นทาง การก้าวไปสู่ความก้าวหน้าในตำแหน่งและอาชีพของตน อย่างไรก็ตาม การส่งเสริมให้มี การศึกษาต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่สนใจและต้องการศึกษาต่อ ดำเนินการเองได้โดยอิสระอยู่แล้วเพื่อพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อให้ได้มาซึ่ง ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญงานตลอดจนมีเจตคติในการทำงาน เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลของงานในหน้าที่ ซึ่งส่วนหนึ่งย่อมต้องขึ้นอยู่กับความตั้งใจที่แท้จริงของเจ้าหน้าที่เองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ไพฑูรย์ สินารัตน์ (2520 : 26) ที่กล่าวว่าการจัด กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดี มิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงอย่างเดียวต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญที่สุด คือ การตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งพัฒนา ศักยภาพของตนเอง

2.3.9 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องบางสายงานได้ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ อันเป็นการส่งเสริมแบบเจาะจงโดยไม่ได้เปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้ไปศึกษาดูงานอย่างเท่าเทียมกัน ประกอบกับ เจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่ต้องการเพิ่มประสบการณ์โดยตรงจากการศึกษาดูงานเป็นการเรียนรู้จากสถานการณ์ที่แท้จริง ซึ่งการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้เจ้าหน้าที่ได้สำรวจตนเองว่าตนมีจุดบกพร่องอะไรในการปฏิบัติงานตลอดจนได้แนวทางแก้ปัญหาอุปสรรค เมื่อได้ไปพบเห็นการปฏิบัติงานของบุคคลอื่นสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 25) ที่ว่า “เป็นการที่จะช่วยให้เจ้าหน้าที่ไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่จะนำมาปรับปรุงใช้ในหน่วยงานของตน”

2.3.10 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการกำหนดแผนการศึกษาดูงานและจัดสรรทุนให้เจ้าหน้าที่ไปศึกษาดูงานภายในประเทศ และให้มีการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในประเทศมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังไม่มีแผนการศึกษาดูงานที่ชัดเจน ไม่มีการจัดสรรทุนสำหรับการศึกษาดูงาน รวมทั้งไม่มีการติดตามประเมินผล จะมีก็แต่เพียงเมื่อเห็นข้อบกพร่องหรือต้องการพัฒนางานในจุดใดก็จะให้เจ้าหน้าที่ในจุดนั้นไปศึกษาดูงานในส่วนที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นเจ้าหน้าที่ที่เป็นผู้บริหารระดับต้นการศึกษาดูงานภายในประเทศโดยไม่มีการวางแผนหรือจัดสรรทุนไว้ล่วงหน้าโดยเฉพาะอาจจะไม่มีการติดตามถึงผลที่จะเกิดขึ้นว่ามีการนำความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงานในประเทศมาปรับใช้ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหรือไม่ ซึ่งในเรื่องนี้ วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528 : 45) ได้เสนอแนะไว้ว่า การไปศึกษาดูงาน ควรมีการวางแผนร่วมกัน มีการประเมินผล และมีการอภิปรายผล แลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อกันภายหลังจากที่ดูงานแล้ว จึงจะทำให้เกิดผลดีตามจุดมุ่งหมาย ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่เจ้าหน้าที่ต้องการเพราะการศึกษา ดูงานที่มีการวางแผนงานที่ชัดเจน จะทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยง่ายต่อการจัดสรรทุนให้ไปศึกษาดูงาน รวมทั้งง่ายต่อการตรวจสอบและติดตามประเมินผลให้มีการนำความรู้จากการศึกษาดูงานมาปรับใช้

ให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538 : บทคัดย่อ) เรื่องการพัฒนานุเคราะห์ในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า ยังขาดการติดตามประเมินผลในการพัฒนานุเคราะห์ซึ่งการจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์จะได้ผล ได้มาตรฐานและจะบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรมีการประเมินผลทุกกิจกรรม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สนั่นจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 38) ที่กล่าวว่า การประเมินผลควรประเมินให้ครบทุกองค์ประกอบ ได้แก่ ประเมินสิ่งแวดล้อม ประเมินตัวป้อน ประเมินกระบวนการและการประเมินผลผลิตและยึดหลักการอย่างน้อย 4 ประการ ได้แก่ ควรประเมินอะไร ประเมินเมื่อไร ประเมินโดยใคร และประเมินอย่างไร

2.3.11 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สร้างแรงจูงใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ จัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อตำรา อุปกรณ์ในการผลิตผลงานทางวิชาการ จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ และจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อผลิตผลงานทางวิชาการ ซึ่งเป็นความต้องการในอันดับต้นๆ ของเจ้าหน้าที่ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เนื่องจากในอดีตที่ผ่านมาการบริหารงานบุคคลไม่ได้ยึดรูปแบบเหมือนมหาวิทยาลัยโดยทั่วไป สถานภาพของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นเสมือนหน่วยงานกึ่งราชการมีเพียงพระราชบัญญัติกำหนดวิทยฐานะผู้สำเร็จวิชาการพระพุทธศาสนา พ.ศ. 2527 ให้การรับรองสถานะของมหาวิทยาลัยมีผลทำให้ผู้สำเร็จการศึกษามีศักดิ์และสิทธิแห่งปริญญาเช่นเดียวกับผู้สำเร็จการศึกษาในระดับเดียวกันจากสถาบันการศึกษาอื่นที่รัฐให้การรับรองเท่านั้น แต่ยังไม่มีการรับรองสถานภาพความเป็นนิติบุคคลของมหาวิทยาลัยเหมือนมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปจนถึงปลายปีพ.ศ. 2540 จึงมีพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ให้มหาวิทยาลัยมีสถานะเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเป็นองค์กรมหาชนอิสระ เช่นเดียวกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี และไม่มีฐานะเป็นส่วนราชการ ตามพระราชบัญญัติปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม พ.ศ. 2534 ดังนั้นการบริหารงานมหาวิทยาลัยจึงไม่จำเป็นต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนปกติของราชการ หากแต่เป็นอำนาจของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติที่สามารถกำหนด หลักเกณฑ์ในการบริหารงานต่างๆ ขึ้นได้เองตามที่ตนเห็นสมควร ซึ่งจะเห็นได้ว่าการจัดโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยอยู่ในระยะเริ่มแรก การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับบริหารงานบุคคลตามอำนาจของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย กำลังอยู่ระหว่างการดำเนินการจึงทำให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ยังไม่มีนโยบายที่จะส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการอย่างชัดเจน รวมทั้งยังไม่มีสร้างแรงจูงใจให้เจ้าหน้าที่ผลิตผลงานทางวิชาการอย่างเป็นรูปธรรม เนื่องจากจำเป็นต้องร่างข้อบังคับ ประกาศ การกำหนดมาตรฐานตำแหน่งให้เสร็จสมบูรณ์ก่อน ซึ่ง

ไม่ทันกับความสนใจของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยหันมาส่งเสริมและสนับสนุนในเรื่องนี้อย่างจริงจังในทันทีที่มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ประยูร สงค์อำนาจ (2540 : 144) ที่ได้ศึกษาความต้องการในการจัดทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์ผู้คณาการการศึกษาในสถาบันราชภัฏ และพบว่าอาจารย์มีความต้องการให้สถาบันส่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมอบรมสัมมนาทางวิชาการเกี่ยวกับการจัดทำผลงานทางวิชาการ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการผลิตผลงานทางวิชาการอย่างจริงจังและต่อเนื่อง ส่วนความต้องการของเจ้าหน้าที่ที่ต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย สร้างแรงจูงใจโดยการให้เงินทุนและจัดสรรงบประมาณ เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ รวมทั้งให้จัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ที่สนใจ ได้มีเวลาเพียงพอที่จะค้นคว้าผลิตผลงานทางวิชาการนั้น อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ตระหนักดีว่าการ ผลิตผลงานทางวิชาการ จะเป็นหนทางหนึ่งที่จะทำให้ตนมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ได้รับเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการและเป็นการภาคภูมิใจที่เป็นที่ยอมรับของสังคม แต่เนื่องจากการผลิตผลงานทางวิชาการ จำเป็นต้องใช้เงินซึ่งขณะนี้เจ้าหน้าที่ ได้รับเงินเดือนในอัตราที่ต่ำกว่ามหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ แห่งอื่นๆ โดยอัตราเงินเดือนยังยึดตามบัญชีอัตราเงินเดือนของข้าราชการพลเรือน นอกจากการ ผลิตผลงานทางวิชาการจะต้องใช้เงินแล้ว เจ้าหน้าที่อาจเห็นว่า เวลาและศักยภาพของบุคคลก็เป็น สิ่งสำคัญซึ่ง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่ ตามความรู้ความสามารถ มากกว่าที่จะใช้วิธีเกลี้ยคนให้เหมาะสมกับอัตราค่าจ้างที่มีอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาวีณี วรรณสุข (2541 : 82) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข.และสาย ค.ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง พบว่า ต้องการให้มหาวิทยาลัยกระตุ้นให้ข้าราชการดังกล่าวผลิตผลงานทางวิชาการเพิ่มขึ้น โดยจัดทำตำรา หนังสือและส่งเสริมให้กำลังใจเพื่อพัฒนา ศักยภาพในการผลิตผลงานทางวิชาการให้ดียิ่งขึ้น ตลอดจนให้ใช้ผลงานทางวิชาการเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาปรับเปลี่ยนตำแหน่งเลื่อนระดับตามความเหมาะสม และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทับทิม นิลวรรณ (2538 : 95) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการและปัญหาการทำวิจัยของคณาจารย์ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พบว่า อาจารย์มีความต้องการให้คณะหรือมหาวิทยาลัยจัดหาทุนอุดหนุน การทำวิจัยหรือการผลิตผลงานทางวิชาการจากแหล่งทุนภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศให้มากขึ้น รวมทั้งให้มหาวิทยาลัยจัดหาเอกสารอ้างอิงมาไว้ในห้องสมุดเพื่อการค้นคว้าในการทำผลงานทางวิชาการให้เพียงพอ

3. ผลการเปรียบเทียบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

3.1 การเปรียบเทียบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลักษณ์ของเจ้าหน้าที่ที่มีสายการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการมีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการต่างปฏิบัติงานในส่วนที่เป็น การสนับสนุนวิชาการเช่นเดียวกัน ดังนั้นภารกิจต่างๆ จึงมักจะต้องกระทำร่วมกันหรือประสานงาน กันอยู่เป็นประจำ อีกทั้งโอกาสในการสมัครเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรก็สามารถทำได้ เท่าเทียมกัน นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ในสายบริหารเป็นผู้ที่มาจากเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการมาก่อน ซึ่งเป็นสายงานเดียวกันการมองปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยโดยรวมจึงไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและ สายปฏิบัติการมีปัญหาเกี่ยวกับการ พัฒนาบุคลากร ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนา บุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม และการผลิตผลงานทาง วิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ และ การ ศึกษาดูงาน พบว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและเจ้าหน้าที่ สายปฏิบัติการเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรใน กิจกรรมดังกล่าว มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน โดยเจ้าหน้าที่สายบริหารเห็นว่า ปัญหาในเรื่อง การศึกษาต่อและการศึกษาดูงานน้อยกว่าเจ้าหน้าที่ สายปฏิบัติการ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่สายบริหารของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัยเป็นบุคคลที่ผ่านการคัดเลือกให้มาดำรงตำแหน่งบริหารโดยคณะกรรมการบริหารงานบุคคล ที่พิจารณาถึงความรู้ ความสามารถความประพฤติ ประวัติการทำงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ของงาน มีผลงานเป็นที่ยอมรับ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่คณะกรรมการกำหนด จึงอาจกล่าวได้ ว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารเป็นผู้มีวุฒิภาวะพร้อมแล้วในทุกด้าน มีประสบการณ์และวุฒิการศึกษาใน ระดับสูง ผ่านการศึกษาดูงานมามากเพราะอาจจะได้รับโอกาสให้ไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาขยายผลแก่ เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาอันเป็นการประหยัดงบประมาณให้กับมหาวิทยาลัย เจ้าหน้าที่สายบริหารจึงเห็นว่า การจัดกิจกรรมของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ใน กิจกรรมการศึกษาต่อและการศึกษาดูงาน ไม่มีปัญหา ในขณะที่เจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการกลับเห็นว่า ยังมีปัญหาอาจเป็นเพราะด้วยคุณวุฒิและวัยวุฒิ ที่แตกต่างกัน หรืออาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ สายบริหารส่วนใหญ่อยู่ในสมณเพศ จึงมีความสนใจและความพึงพอใจ ในสิ่งที่มืออยู่ตาม หลักธรรมคำสอนทางพระพุทธศาสนา ส่วนเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการซึ่งส่วนใหญ่เป็นฆราวาส การดำรงตนจึงแตกต่างกัน มีความประสงค์ที่จะไปศึกษาต่อ ต้องการโอกาสที่จะได้ไปศึกษาดูงาน จึงยังคงมีมาก เนื่องจากเห็นว่าตนเองยังมีวุฒิการศึกษาและ ประสบการณ์ในการทำงานไม่เพียงพอ ต้องการความรู้ใหม่ๆ เพื่อยกระดับสถานะทางสังคมให้สูงขึ้น มีความก้าวหน้าในอาชีพการงานเพิ่ม ขึ้น ซึ่งไม่ สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาวินี วรรณสุข (2541 : 82) ที่ทำการวิจัยเรื่องความคิด

เห็นของ ข้าราชการสาย ข.และสาย ค.ต่อการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ พบว่า ข้าราชการสาย ข.และสาย ค. ที่จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน มี ความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงาน พัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการศึกษาต่อ ไม่แตกต่างกัน

3.2 การเปรียบเทียบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและในแต่ละด้านคือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาทุกระดับ ต่างอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน และมีลักษณะงานที่คล้ายคลึงกัน แม้วุฒิการศึกษาจะแตกต่างกัน แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากปัญหาในการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ย่อมส่งผลถึง ทุกท่านอย่างเสมอภาคกันเพราะทุกท่านมีฐานะเป็นพนักงานคนหนึ่งของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย นโยบาย กฎเกณฑ์ ประกาศ ข้อบังคับ หรือ การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมหาวิทยาลัยเป็นผู้กำหนดย่อมประกาศใช้กับ เจ้าหน้าที่ทุกท่านอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่คำนึงถึงวุฒิการศึกษาจึงทำให้เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน มองปัญหาไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ภาวีณี วรรณสุข (2541 : 82) ที่ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข.และสาย ค.ต่อการพัฒนา บุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหงที่ พบว่าข้าราชการสาย ข.และสาย ค. ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่าง มีความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยรามคำแหง ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกัน นอกจากนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันในแต่ละระดับ อาจจะมี ความคิดว่า มนุษย์ทุกกลุ่มทุกวัยทุกวุฒิการศึกษาเป็นทรัพยากรที่มีค่าของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยที่จะได้รับการพัฒนาอย่างเท่าเทียมกันเพื่อคุณภาพของงานและอาจคิดว่าตน ได้ปฏิบัติงาน มานานโดยใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมๆ ถ้าได้ความรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ ก็จะทำให้การปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งได้เห็นคุณค่าของหลักวิชาการใหม่ๆ ว่าอาจเป็นประโยชน์แก่ งานในหน้าที่ของตน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยเรื่อง สำรวจความต้องการด้านวิชาการในงาน พัฒนาบุคคลของ โกศล มีคุณ(2542 : 91) ที่พบว่า นักวิจัยและนักพัฒนาเห็นว่าเป็นหน้าที่โดยตรงของคนที่ทำงานให้มีประสิทธิภาพ เห็นว่างานพัฒนาคนเป็นงานที่ต้องการความรู้ หลักวิชาเพิ่มเติมอยู่เสมอ เป็นความต้องการสิ่งใหม่เพื่อพัฒนางานของตน

3.3 การเปรียบเทียบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน พบว่า เจ้าหน้าที่

ที่มีประสบการณ์ ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไป มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ทั้งโดยรวมทุกด้านและในแต่ละด้านคือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากรเหมือนกันคือไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงของการบริหารงานบุคคลตลอดระยะเวลาที่ทำงาน เนื่องจากมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ที่ยึดถือขนบธรรมเนียมและแนวปฏิบัติ ตามอย่างสงฆ์และอยู่ในความอุปถัมภ์ของคณะสงฆ์มาเป็นเวลาอันยาวนานถึง 50 ปี โดยมีกรมการศาสนา เป็นผู้รับสนองงานในด้านงบประมาณและวิชาการ โดยให้มหาวิทยาลัยดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยตัวของตัวเอง (Self-perpetuated) จนในที่สุดมหาวิทยาลัยก็ไม่สามารถดำรงอยู่ท่ามกลาง การแข่งขันเพื่อความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัยอื่นๆ ได้ จึงมีการผลักดันให้มีการตรากฎหมาย ยกฐานะให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล มีอิสระที่จะบริหารงานโดยคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลากรจึงเพิ่งเริ่มต้นขึ้นในปี พ.ศ.2541 นี้เอง ประสบการณ์ที่ผ่านมาจึงไม่อาจช่วยให้ มองปัญหาแตกต่างกันได้ ประกอบกับ ประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ใช่ปัจจัยสำคัญในการมอง ปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากผลกระทบที่เกิดจากปัญหาย่อมส่งผลถึงคนทุกคนใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยองค์การทุกองค์การต้องการพัฒนาบุคลากรทุกวัย ของตนให้มีคุณภาพทั้งนั้น ไม่ว่าบุคลากรเหล่านั้นจะมีวัยหรือมี ประสบการณ์ในการทำงาน ที่แตกต่างกันเพียงใดก็ตาม ดังที่ บังอร โสฬส (2537 : 5) ได้แสดงความเชื่อมั่นในฐานะ นักพฤติกรรมศาสตร์ทางองค์การว่า ในอนาคตงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะครอบคลุมไปยังมนุษย์ ทุกกลุ่ม ทุกวัยอย่างแน่นอน ลงจะต้องมีการปฏิรูปงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีอยู่หลากหลายรูปแบบในขณะนี้ ให้เป็นระบบที่ชัดเจน มีเป้าหมายร่วมกัน คือ การเสริมสร้าง ลักษณะ เนื้อหา หรือองค์ประกอบที่ดี รวมทั้งป้องกันและปรับเปลี่ยนลักษณะที่เป็นปัญหาโดยจัด กระทำให้แก่นมนุษย์ทุกกลุ่ม ทุกวัยตามความต้องการ และความจำเป็นของแต่ละกลุ่มแต่ละวัยเพื่อให้ บุคคลเหล่านั้นสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างปลอดภัยและมีคุณภาพเกิด ความเจริญงอกงามในแต่ละ บุคคลอันจะส่งผลดีต่อประเทศชาติและสากล

4. ผลการเปรียบเทียบความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษา และ ประสบการณ์ในการทำงาน

4.1 การเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของเจ้าหน้าที่ที่มีสายการปฏิบัติงานแตกต่างกัน พบว่า เจ้าหน้าที่ สายบริหารและเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทุกด้าน

และในแต่ละด้านคือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาต่องาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ เจ้าหน้าที่สายบริหาร เป็นผู้บริหารระดับต้น ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีคุณวุฒิ วิทยุฒิ ไม่แตกต่างกับเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการมากนัก ความต้องการในการพัฒนาตนเองจึงไม่แตกต่างกัน โดยทุกคนต่างก็เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นการยกระดับความรู้ทางวิชาการ และวิชาชีพของตนเองให้สูงขึ้น นอกจากนี้ยังเห็นว่า วิทยาการได้เจริญรุดหน้าไปมาก มีการคิดค้นหา หลักการกฎเกณฑ์และเทคนิคใหม่ๆ มาใช้อยู่เสมอ จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันความเปลี่ยนแปลง ดังที่ บุญชู โรจนเสถียร (2538 : 7) กล่าวว่า ยิ่งในสภาพการณ์ปัจจุบัน ที่การ เปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมืองก้าวไปอย่างรวดเร็ว วิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเรียนแบบครั้งเดียวจบของเจ้าหน้าที่จึงไม่เพียงพอ แต่ต้องมีการพัฒนาตนเอง ด้วยการฝึกอบรมหรือศึกษาเพิ่มเติมเป็นระยะเพื่อให้เป็น ผู้ทันโลก ทันกระแสของโลกลาวทันอย่างแท้จริง ด้วยสาเหตุสำคัญเหล่านี้จึงอาจเป็นสาเหตุที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนและกระตือรือร้นที่จะขวนขวายหาความรู้ต่างๆ เพื่อก้าวให้ทันความเปลี่ยนแปลง

4.2 การเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะเจ้าหน้าที่ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีถึง 74 % เมื่อวุฒิการศึกษาไม่แตกต่างกันเช่นนี้ย่อมส่งผลถึงความต้องการให้มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพัฒนาบุคลากรในทุกด้านไม่แตกต่างกันด้วย เนื่องจากเป็นผู้มีระดับการศึกษาใกล้เคียงกัน รวมทั้งส่วนหนึ่งเป็นพระภิกษุซึ่งเป็นผู้นำทางความคิด เป็นปัญญาชนของประเทศจึงเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อตนเองและมหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย การที่มหาวิทยาลัยจะเจริญขึ้นได้นั้นก็ต้องมีการพัฒนาบุคลากรก่อน เพราะบุคลากรเป็นองค์ประกอบขององค์การที่สำคัญในระดับคั่นๆ จึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาให้มีความรู้เท่าทันโลก เนื่องจากมีวิทยาการใหม่ๆเกิดขึ้นในโลกเสมอ ดังที่ พระธรรมปิฎก ป.อ.ปยุตโต (2540 : 5) ได้กล่าวถึงหลักการสร้างสรรค์ปัญญาให้เกิดขึ้นในบุคคลว่าการพัฒนาอะไรนั้น เราต้องพัฒนาคนก่อน โดยมีจุดหมายให้เป็นชีวิตที่มีคุณค่าในตัวเอง ให้เป็นชีวิตที่ดีงามและสมบูรณ์ในตัวเอง โดยต้องมีการศึกษาตลอดเวลา คือ ต้องเป็นชีวิตแห่งการศึกษา ชีวิตที่ดีของมนุษย์ได้มาด้วยการเรียนรู้และฝึกฝนพัฒนา ซึ่งสอดคล้องกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรที่ สมคิด บางโม (2538 ก : 123) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้

ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนา ทักษะของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีให้มีกำลังใจ รักงาน และให้มีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเป็นรายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความต้องการด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาคูณาน และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานและเมื่อศึกษาเป็นรายคู่ที่พบว่า มีความแตกต่างว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี กับเจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีมีความต้องการ แตกต่างกัน โดยพบว่ากลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรีมีความต้องการมากกว่า ซึ่งอาจเป็นเพราะในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยมีการเปิดสอนถึงในระดับบัณฑิตศึกษา โดยมีการจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย เมื่อปี พ.ศ. 2531 เพื่อผลิตอาจารย์ นักวิชาการและนักบริหารด้านพระพุทธศาสนาซึ่งปัจจุบันเปิดสอนเฉพาะในระดับปริญญาโท 3 สาขาวิชาคือ สาขาวิชาพระพุทธศาสนา ธรรมนิเทศ และปรัชญาซึ่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่ได้เข้าศึกษาตามความสมัครใจและตามความสามารถ ประกอบกับในกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี อาจมีความกระตือรือร้นและต้องการที่จะศึกษาต่อมากกว่า ขณะที่กลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีกำลังรอคอยโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเปิดสอนในระดับปริญญาเอก นอกจากนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาตรี ต้องการเพิ่มพูนความรู้และ สร้างเสริมประสบการณ์ ให้มากขึ้น คือ เมื่อประสบความสำเร็จในระดับหนึ่งแล้วก็จะอยากศึกษา ต่อไปอีก ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีการเสริมแรงของ บี เอฟ สกินเนอร์ (Skinner, 1960 : 28-37) และอาจต้องการยกระดับสถานะทางสังคมให้สูงขึ้นด้วยตามทฤษฎีความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow, 1970 : 45) รวมทั้งต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน หมายถึง อาจจะมีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง หรือเป็นหัวหน้างานในระดับที่สูงขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ แอลเดอร์เฟอร์ (เทพพนม เมืองแมน, 2540 : 27 ; อ้างอิงมาจาก Alderfer, 1949) ที่แบ่งความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ ความต้องการเพื่อการดำรงชีวิต (Existing Needs) ความต้องการความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) และ ความต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิต (Growth Needs)

4.3 การเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ของเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน แตกต่างกัน พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี 6-10 ปี และ 11-15 ปีขึ้นไปมีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยรวมทุกด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ตลอดระยะเวลา

ที่ทำงานในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้สึกว่ายังไม่ได้รับการพัฒนาเท่าที่ควรเนื่องจากเจ้าหน้าที่มีสถานะแตกต่างจากข้าราชการของมหาวิทยาลัยโดยทั่วไปที่มีงบประมาณให้การอุดหนุนเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเพียงพอ ซึ่งตรงกันข้ามกับมหาวิทยาลัยแห่งนี้ที่งบประมาณส่วนใหญ่ต้องขอความอุปถัมภ์จากคณะสงฆ์ การบริหารงบประมาณจึงมีขีดจำกัด การพัฒนาบุคลากรในแต่ละครั้งเกิดจากความจำเป็นเร่งด่วนเฉพาะกิจเท่านั้น หรืออาจเป็นเพราะประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกันไม่ได้ เป็นปัจจัยที่ทำให้เจ้าหน้าที่เกิดความต้องการในการพัฒนาบุคลากรด้านต่างๆแตกต่างกัน ด้วยบุคคลทุกคนย่อมต้องการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานไม่ต้องการเป็นคนล้าหลัง ดังที่ พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ และ ม.ล.พัชรภากร เทวกุล (2533 : 32) ได้กล่าวว่า การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีทำให้การพัฒนา “คน” เป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้นก็จะกลายเป็นทรัพยากรบุคคลที่ล้าสมัย ไร้คุณค่า และทำให้ประสิทธิภาพของงานไม่เป็นไปตาม เป้าหมายที่หน่วยงานกำหนดไว้ ซึ่งจะเป็นผลเสียแก่องค์กรและประเทศชาติ นอกจากนี้เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบเป็นรายด้านพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานแตกต่างกัน มีความต้องการด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการฝึกอบรม การศึกษาต่อ และการผลิตผลงานทางวิชาการไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาดูงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน และเมื่อศึกษาเป็นรายคู่ที่เห็นความแตกต่าง พบว่าเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี กับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี มีความต้องการแตกต่างกัน โดย เจ้าหน้าที่ในกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี มีความต้องการศึกษาดูงานมากกว่าในกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-10 ปี ซึ่งถือว่าทำงานมาช้านานพอสมควรได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานมามากเพียงพอแล้ว หรืออาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นมหาวิทยาลัยสงฆ์ ผู้บริหารระดับสูงตั้งแต่อดีตจนปัจจุบันเป็นพระภิกษุ ทั้งหมด ซึ่งอธิการบดีทุกรูปเป็นผู้ยึดมั่นในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาให้ความรักและเมตตาต่อเจ้าหน้าที่เสมอมา การบริหารงานจึงเป็นแบบพ่อปกครองลูก สร้างความพึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ ทำให้ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาตนเอง ดังที่ วรูม (Vroom, 1984 : 141) ได้กล่าวว่า บุคลากรทำงานมานาน มักจะเฉื่อย ไม่ชอบการพัฒนาเปลี่ยนแปลงและ ไม่เห็นความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ว่าเป็นสิ่งที่ดี ส่วนกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่น้อยกว่า คือ 1-5 ปี เพิ่งมาที่มีประสบการณ์ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้ยังมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และมีความกระตือรือร้นที่จะเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับตนเอง ด้วยการศึกษาดูงานและยังต้องการเปิดโลกทัศน์ของตนสู่โลกกว้าง เพราะเชื่อว่าความรู้ที่เรียนมาเป็นความรู้ขั้นพื้นฐาน เมื่อมาปฏิบัติงานจึงต้องการความรู้เฉพาะงานใน

หน้าที่ เพื่อพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในอาชีพของตนอย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2529 : 531) ที่เชื่อว่าการศึกษาดูงานจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้ หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพและเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ในขณะที่เดียวกันจะทำให้บุคลากรเกิดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้ เรียนรู้เทคนิคและวิธีการทำงานใหม่ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ ตนมีโอกาสดำเนินงานในการทำงานต่อไป

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรใน กิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน และการผลิตผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง แต่เป็นที่น่าสังเกตว่า ปัญหาในกิจกรรมการผลิตผลงานทางวิชาการมีสูงกว่าปัญหาด้านอื่นๆ ส่วนความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีความต้องการทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะความต้องการผลิตผลงานทางวิชาการที่มีอยู่ค่อนข้างสูง ดังนั้นเพื่อการแก้ไขปัญหาต่างๆ และการตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึงควรเห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรให้มากขึ้น โดยเห็นสมควรให้มีการกำหนดนโยบายในการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม มีความชัดเจน และสามารถนำไปดำเนินการให้เป็นรูปธรรมอย่างต่อเนื่องจริงจัง ตอบสนองต่อความต้องการของเจ้าหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรให้ สอดคล้องกับความสนใจของเจ้าหน้าที่ เช่น ให้ทุนศึกษาต่อให้ไปศึกษาดูงาน สนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงมีแผนรองรับเมื่อกลับเข้าปฏิบัติงาน และมีการติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ และประการสำคัญในฐานะที่มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีนโยบายที่จะนำมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ การสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้ผลิตผลงานทางวิชาการ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและ สำคัญอย่างยิ่ง โดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ควรสร้างสิ่งจูงใจให้เจ้าหน้าที่สนใจในการผลิตผลงานทางวิชาการ โดยปรับปรุงห้องสมุดให้เป็นห้องสมุด อิเล็กทรอนิกส์ ทุกวิทยาเขตให้สามารถเชื่อมโยงกับเครือข่ายพื้นฐาน MCU net ซึ่งเป็นระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่เชื่อมโยงและพร้อมให้บริการตลอด

24 ชั่วโมงใน 10 วิทยาเขต และให้เชื่อมโยงกับห้องสมุดของสถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ พัฒนา
ระบบฐานข้อมูลเพื่อการวิจัยและส่งเสริมพระพุทธศาสนา พัฒนาศูนย์บริการวิชาการพระพุทธ
ศาสนาสู่ภายนอกด้วยระบบ อินเทอร์เน็ต เกดเวย์ ที่สามารถให้บริการแก่เจ้าหน้าที่ที่อยู่ต่างวิทยาเขต
และกลุ่มผู้สนใจทั่วโลก กับทั้งสามารถรับข้อมูลข่าวสารจากแหล่งข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว
ทันเหตุการณ์ จัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผลงานทางวิชาการ และให้โอกาส
ก้าวหน้าในสายงาน รวมทั้งควรจัดสรรกำลังคนใหม่ให้ตรงกับตำแหน่งหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้
เจ้าหน้าที่ มีเวลาที่จะ ผลิตผลงานทางวิชาการตามความสนใจมากยิ่งขึ้น

1.2 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เจ้าหน้าที่สายบริหาร และเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ
การ มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรมการศึกษาต่อ
และการศึกษาดูงาน แตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่สายบริหาร เห็นว่า การจัดกิจกรรมการศึกษาต่อ และ
การศึกษาดูงาน มีปัญหาน้อยกว่าเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย จึง ควรสนับสนุนให้เจ้าหน้าที่ได้เข้ารับการศึกษาคือและไปศึกษาดูงานในสาขาที่สนใจให้
เพิ่มมากขึ้นโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ เพื่อให้เจ้าหน้าที่ได้พัฒนาสมรรถภาพของตนเองให้
มีความรู้ความสามารถอย่างกว้างขวางและทันสมัย อันเป็นการให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ได้เพิ่มวุฒิ และ
เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานโดยเฉพาะควรมีเกณฑ์การคัดเลือกบุคลากรไปศึกษาต่อและ
ศึกษาดูงานที่เหมาะสม ชัดเจน และปฏิบัติตามเกณฑ์อย่างเสมอภาคและ ยุติธรรม รวมทั้งให้โอกาส
แก่บุคลากรทุกระดับทุกสายงานได้ไปศึกษาต่อและศึกษาดูงานโดยเท่าเทียมกัน โดยควรคำนึง
ความจำเป็นและความต้องการของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี กับ
เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการในกิจกรรม การศึกษาต่อ
แตกต่างกัน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย จึง ควรสนับสนุนให้ เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิ
การศึกษาในระดับปริญญาตรีได้เข้ารับการศึกษาคือในระดับที่สูงขึ้น โดยการให้ทุนการศึกษาคือ
ภายในประเทศแก่ผู้สนใจในสาขาวิชาที่มหาวิทยาลัยต้องการเร่งด่วนก่อน จากนั้น จึงพิจารณาให้ทุน
ในสาขาวิชาอื่นๆเรียงตามลำดับความสำคัญตามที่มหาวิทยาลัยต้องการ สนับสนุนให้เข้าศึกษาต่อ
ในบัณฑิตวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยแห่งนี้โดยการให้โควตาพิเศษ รวมทั้งควรจูงใจให้เจ้าหน้าที่ใน
ระดับต่างๆ ได้เห็นความสำคัญของการศึกษาต่อ เช่น ให้โอกาสแก่เจ้าหน้าที่ได้ก้าวหน้าในสายงาน
ของตนโดยพิจารณาจากความรู้ ความสามารถ ความประพฤติ และผลงาน

1.4 ผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน
ตั้งแต่ 1-5 ปีกับเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 6-10 ปี มีความต้องการในกิจกรรม
การศึกษาดูงาน แตกต่างกัน โดยเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี มีความ
ต้องการไปศึกษาดูงานมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 6-10 ปี มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ จึง ควรส่งเสริมหรือกำหนดเป็นนโยบายและแผนงานที่ชัดเจนให้มีการศึกษาดูงานอย่างทั่วถึงทุกสายงาน ตามภาระหน้าที่ที่รับผิดชอบ รวมทั้งควรจัดเป็นโครงการศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นการเปรียบเทียบการทำงานของหน่วยงานอื่นกับการทำงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อหาแนวทางในการปรับปรุงงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้เกิดประโยชน์ต่อระบบงานในหน่วยงานต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ทำให้เจ้าหน้าที่มีความตื่นตัวมีความคิดสร้างสรรค์ที่จะพัฒนาการทำงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพที่ใช้ระยะเวลาอันสั้น แต่ได้รับความรู้ที่แน่นอน เป็นสิ่งสำเร็จรูปที่ได้ผลออกมาชัดเจนและเป็นรูปธรรม กับทั้งยังเปรียบเสมือนรางวัลสำหรับการทำงาน อันเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นแก่เจ้าหน้าที่ที่จะทำงานร่วมพัฒนามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำแห่งเอเชียในด้านพระพุทธศาสนาต่อไป

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ศึกษาปัญหาและความต้องการของอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาศักยภาพในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และวิทยาเขต

2.2 ศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ด้านการจัดสวัสดิการ ด้านการจัดอัตราค่าจ้าง เพื่อนำผลการวิจัยมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาศักยภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.3 ศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่และยศจังหวัดในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และวิทยาเขตในการผลิตผลงานทางวิชาการ

2.4 ทำวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาศักยภาพใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และวิทยาเขต เพื่อนำผลการวิจัยมาประกอบการวางแผนพัฒนาศักยภาพ

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กรรมธิการ นิยมศิลป์และคณะ. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์, 2531.
- กาญจนา ศรีวรพงษ์. การศึกษาสภาพการพัฒนามหาวิทยาลัย ข.และ สาย ค.ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ คม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. อัดสำเนา.
- กุลธน ธนาพงศ์ธร. เอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารบุคคล หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2535.
- เกษม หล้ากวนวัน. สภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการด้านการพัฒนามหาวิทยาลัยของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เขตการศึกษา 9. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. จังหวัดขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2539.
- โกวิท กังสนันท์. “การประเมินความจำเป็นของการฝึกอบรม,” จุลสารพัฒนาข้าราชการพลเรือน. 1(1) : 14-15 ; มกราคม-มีนาคม 2536.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 พ.ศ. 2540-2544. กรุงเทพฯ : อรรถพลการพิมพ์, 2540.
- งามจิตร อ่อนมิ่ง. การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยในโรงเรียน ประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ คม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537. อัดสำเนา.
- จีระ หงส์ถาวรภัก. “การแข่งขันในโลกาภิวัตน์=นัยต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,” ใน เอกสารประกอบการสัมมนาเรื่องเศรษฐกิจการเมือง : ผลกระทบต่อทรัพยากรมนุษย์. หน้า 1. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2538. อัดสำเนา.
- จำเนียร ชุณหโสภาค. ทัศนะของข้าราชการสายสนับสนุนวิชาการต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยของมหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2539. อัดสำเนา.
- ชนันดา ชีญะวุฒิ. การบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย สภาพปัจจุบัน ปัญหาและแนวทางแก้ไข. สารนิพนธ์ ร.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2538. อัดสำเนา.
- ชาญ สวัสดิ์สาตี. คู่มือนักฝึกอบรมมืออาชีพ: การจัดดำเนินการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2539.
- ชาญชัย สวัสดิ์ลิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์. การพัฒนามหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2520.

- ชวน เฉลิมโฉม. การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอติเตียนปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2536 . อัดสำเนา.
- ชูชัย สมितिไกร. การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534.
- เชื้อวชาญ อาวุฒินกุล. “แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ,” วารสาร สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์. 14(1) : 26-31 ; มีนาคม-ธันวาคม 2537.
- เชาว์ โรจนแสง. เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาของจัดการและการจัดการ หน่วยที่ 1-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2535.
- จิระ ประวาลพุกภัย. การพัฒนาบุคคลและฝึกอบรม. กรุงเทพฯ : หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงาน สทศสถาบันราชภัฏ, 2538.
- คณัย เทียนพุ่ม . กลยุทธ์การพัฒนาคคน : สิ่งท้าทายความสำเร็จของธุรกิจ. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- . การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในทศวรรษหน้า. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ทวีเกียรติ ประเสริฐสุข. “ปฐมบทของการพัฒนาตนเองและทักษะการศึกษา,” ใน ทักษะการศึกษา และการพัฒนาตนเอง. หน้า 19-32 . ปทุมธานี : มหาวิทยาลัยรังสิต, 2540.
- เทพพนม เมืองแมน และ สวิง สุวรรณ. พฤติกรรมองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ไทยวัฒนาพานิช, 2540.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และจิรรัตน์ วิศาลเวทย์. ประมวลสาระชุดวิชานโยบายและการวางแผน การศึกษา. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2537.
- เทียนฉาย กิระนันท์. ประชากรศาสตร์หลักและการวัดสำหรับนักเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530.
- ทับทิม นิลวรรณ . ความต้องการและปัญหาการทำวิจัยของคณาจารย์ในกลุ่มสาขาสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538. อัดสำเนา.
- ธวัชชัย ชาญวิทยากุล. สภาพความต้องการและปัญหาเกี่ยวกับการใช้คอมพิวเตอร์ใน มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. อัดสำเนา.

รัชชัย ผดุงตาล. หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการผู้อำนวยการพิเศษ ผู้เชี่ยวชาญและผู้เชี่ยวชาญพิเศษตามทัศนะของผู้บริหารและข้าราชการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.

นิโรจน์ ไทยทอง. แนวทางพัฒนาบุคลากรสาขาอุตสาหกรรมศึกษาในวิทยาลัยครู. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

บรรจง พงศ์ศาสตร์. แนวคิด 3 ปี 3 ตำแหน่ง. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2536.

บึงอร โสฬส. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ : ความเป็นมาและกระบวนการที่ควรจะเป็นไป,” ใน เอกสารรวมบทความทางวิชาการโครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.

บุญชู โรจนเสถียร. “พัฒนาครู.....พัฒนาการศึกษา,” วิทยจารย์. 93(4) : 7-8 ; เมษายน 2538.

บุญเหลือ กองทอง. ความต้องการได้รับการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษาเขตการศึกษา 9 10 และ 11. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2533. อัดสำเนา.

บุญหลั่น ทองกลีบ. ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาสมรรถภาพด้านวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยพยาบาล สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง สาธารณสุข. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2535. อัดสำเนา.

ประชุม รอดประเสริฐ. นโยบายและการวางแผน : หลักการและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : พิมพ์ครั้งที่ 5 เนติกุลการพิมพ์, 2540.

ประพันธ์ คำนับภา. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยพลศึกษา. ปริญญาโท กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน , 2536. อัดสำเนา.

ประยูร สงค์อำนาจ. ปัญหา ความต้องการและเจตคติในการทำผลงานทางวิชาการของอาจารย์อุตสาหกรรมศึกษาใน สถาบันราชภัฏ. ปริญญาโท กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2540. อัดสำเนา.

ปราโมทย์ โชติมงคล. “บริหารงานบุคคล,” ใน เอกสารประกอบการบรรยายเรื่องการบริหารสำหรับผู้บังคับบัญชา รุ่นที่ 6. กรุงเทพฯ : ทบวงมหาวิทยาลัย, 2535.

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์.และ กล้า ทองขาว. “การบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา,” ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการในโรงเรียนประถมศึกษา. หน้า 372-410 ; กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ยูไนเต็โปรดักชั่น , 2531.

พนัส หันนาคินทร์. การบริหารบุคลากรในโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พิมพ์เกษตร, 2526.

พยอม วงศ์สารศรี. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : คณะวิทยาการจัดการ สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2540.

“พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540,” ราชกิจจานุเบกษา.

(ฉบับกฤษฎีกา) เล่ม 114 ตอนที่ 51 ก. หน้า 25-30. 1 ตุลาคม 2540.

พระมหาประสิทธิ์ พรหมรสี. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 22 ตุลาคม พ.ศ. 2542.

พระมหาไพรัช คุ้มทีโป. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่กองกลาง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ. 2542.

พระสุรัฐ สิริบุญโญ. เป็นผู้ให้สัมภาษณ์, พิไล จิรไกรศิริ เป็นผู้สัมภาษณ์, ที่คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เมื่อวันที่ 25 พฤศจิกายน พ.ศ. 2542.

พระธรรมปิฎก (ประยุทธิ์ ปยุตโต). “การสร้างสรรค์ปัญญาเพื่ออนาคตของมนุษยชาติ,” ใน เอกสารประกอบการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 1-3 พฤษภาคม 2540.

หน้า 5. เชียงใหม่ : กองบริการการศึกษา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2540. อัดสำเนา.

พิมลวรรณ พงษ์สวัสดิ์ และ พัชรภากร เทวกุล.ม.ล. “การพัฒนานุคตล : รูปแบบในปี 1990,” ข้าราชการ. 35(2) : 32-39 ; มีนาคม-เมษายน 2533.

ไพฑูรย์ สีนารถัน. “ผลงานทางวิชาการของมหาวิทยาลัย,” เสียมมศว. 2 (14) : 5-6 ;

ตุลาคม 2526-มกราคม 2527.

----- “ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในสหรัฐอเมริกา,” ข่าวสารหน่วยงานพัฒนา คณาจารย์ด้านการเรียนการสอน. 1(9) : 3-4 ; มีนาคม 2520.

ภาวิณี วรรณสุข. ความคิดเห็นของข้าราชการสาย ข. และสาย ค.ต่อการพัฒนานุคตลกรของ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. วิทยานิพนธ์ คส.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2541.

ถิณโญ สาร. หลักการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2526.

----- รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ การศาสนา, 2520.

มะลิ คงสกุล. การจัดกิจกรรมการพัฒนานุคตลกรในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสงคราม. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. ข้อบังคับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยใน พระบรมราชูปถัมภ์ ว่าด้วยการไปศึกษาฝึกอบรม ดูงาน และปฏิบัติภารกิจ พ.ศ. 2539. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในพระบรมราชูปถัมภ์, 2539.ก.

มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย. รายงานการประเมินผลแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 7 พ.ศ. 2535-2539. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย ใน พระบรมราชูปถัมภ์, 2539. ข.

----- . “ทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัยในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544)” ใน แผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ระยะที่ 8 (พ.ศ.2540-2544) ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย. หน้า 7-40.

กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2540. ก.

----- . ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย พ.ศ. 2540-2541.

กรุงเทพฯ : ฝ่ายเลขานุการสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2540. ข.

----- . ข้อมูลพื้นฐาน มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2543. กรุงเทพฯ :

กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2542. ก.

----- . ร่างประกาศ ประเภทตำแหน่งบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย.

กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2542. ข.

----- . รายงานประจำปี 2541. กรุงเทพฯ : กองแผนงาน มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2542. ค.

----- . แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย

พ.ศ. 2543-2545. กรุงเทพฯ : สำนักหอสมุดและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชวิทยาลัย, 2542. ง.

มหาวิทยาลัย, ทบวง. หนังสือ ที่ ทบ 0202/ว 6 เรื่องแก้ไขข้อจำกัดความของผลงานทางวิชาการ. ลงวันที่ 29 ตุลาคม 2527.

มธุรส รุจิรัตน์. “บนเส้นทาง,” ไซ-คลาส. 6(64): 92-95 ; สิงหาคม 2532.

เมธี ปิยะคุณ “หลักและการฝึกอบรมที่สำคัญบางประการ,” ใน รายงานการสัมมนาทางวิชาการ เรื่องแนวทางการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการของสถาบันอุดมศึกษาเอกชน. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต, 2536.

เมธี ปิณฑานนท์. การบริหารงานบุคคลในวงการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2 . กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์, 2529.

เมธี สมภักดิ์ สุขุม มูลเมือง และจันทรัตน์ โคตรคำ. รายงานวิจัยเรื่องบุคลากรของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2542.

รวงทิพย์ สุรวิชัย. การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2538 . อัดสำเนา.

- วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์. หลักการนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ : ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528. อัดสำเนา.
- วรรณโณ นาคเพชรพูล. ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษา ภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2534. อัดสำเนา.
- วัลภา ลิมสกุล. การบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2537. อัดสำเนา.
- วิจิตร อาวะกุล. การฝึกอบรม : คู่มือฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- วิเชียร ทวีลาภ. นิเทศการพยาบาล : แนวความคิดวิธีการนิเทศและการพัฒนาบุคคลสำหรับพยาบาล ผู้นำทุกระดับ. กรุงเทพฯ : คณะแพทยศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล, 2534.
- วิโรจน์ สารรัตน์. การวางแผนการศึกษาระดับจุฬาภรณ์. กรุงเทพฯ : อักษราพิพัฒน์, 2539.
- ศุภชัย สดากการ. “การแสวงหาความต้องการวิชาการเพื่อการพัฒนาจิต-พฤติกรรมของคนไทย,” ใน เอกสารประกอบการประชุมสัมมนานักพัฒนา-นักวิจัยระบบพฤติกรรมของคนไทยครั้งที่ 1 วันที่ 18-19 มิถุนายน 2539. หน้า 9. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท., 2539. อัดสำเนา.
- สกล รุ่งโรจน์. การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2530. อัดสำเนา.
- सनาน ทองสอน. ทรรศนะของครูประถมศึกษาที่มีต่อบทบาทการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดพิษณุโลก. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒพิษณุโลก, 2533.
- सनานจิตร สุคนธ์ทรัพย์. “ความหมายของการวางแผน,” ใน เอกสารประกอบการบรรยายวิชาการ วางแผนการศึกษา. หน้า 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538. อัดสำเนา.
- “การวางแผนและการบริหารการศึกษา,” ใน เอกสารประกอบการสอนชุดวิชาการวางแผนพัฒนาการเรียน หน่วยที่ 1. หน้า 29. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช, 2539.
- สมาน รังสิโยกลุญ. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 18. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงาน ก.พ., 2540.
- สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์. การพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2542.

- สรวง นิลดี. การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
เขตการศึกษา 6. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539. อัดสำเนา.
- สมคิด บางโม. เทคนิคการฝึกอบรมและการประชุม. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538. ก.
- . หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ : นำอักษรการพิมพ์, 2538. ข.
- สมใจ จิตพิทักษ์. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลผลิตการวิจัยของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ประสานมิตร, 2532. อัดสำเนา.
- สมพงษ์ เกษมสิน. การบริหารงานบุคคลแผนใหม่. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
2529.
- สำราญ ถาวรบุษย์ และคณะ. คุณภาพกำลังคน : ภาวะสู่ความสำเร็จของการพัฒนา.
กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรินต์ติ้งเฮาส์. 2536.
- สิทธิชัย ลีเวหา. การศึกษาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ค.ม.
กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2533. อัดสำเนา.
- สีปพนนท์ เกตุทัต. “บทวิเคราะห์วิสัยทัศน์การศึกษาไทยยุคโลกาภิวัตน์,” มติชนรายวัน.
10 กุมภาพันธ์ 2538. หน้า 32.
- สุโขทัยธรรมาราช, มหาวิทยาลัย. เอกสารการสอนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ
หน่วยที่ 1-6. นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2531.
- สุชาดา ชินะจิตร. บนเส้นทางอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- สุเทพ บุญเต็ม. สภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการภูมิภาค สังกัด
สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ : การศึกษาเฉพาะกรณี
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,
2534. อัดสำเนา.
- สุธี สุทธิสมบูรณ์ และสมาน รังสีโยกฤษฎ์. หลักการบริหารเบื้องต้น. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์
สำนักงาน ก.พ., 2533.
- สุรางค์ จันทวานิช. “บรรยากาศที่เกื้อกูลต่อการวิจัยทางการศึกษา,” ใน รวมบทความที่เกี่ยวข้อง
กับการวิจัยทางการศึกษา. หน้า 47-50. กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาแห่งชาติ, 2528.

เสริมพงศ์ พงศ์พันธุ์. “ความต้องการและการได้โอกาสในการพัฒนาตนเองของอาจารย์วิทยาลัยครูในสหวิทยาลัยอีสานใต้,” ข่าวสารการวิจัยการศึกษา. 9 (1) : 25-28 ;

มิถุนายน-กรกฎาคม 2538.

เสถียร อักษรชู. รูปแบบการพัฒนาคณาจารย์สนับสนุนวิชาการของมหาวิทยาลัย

ศรีนครินทร์ วิโรฒ. ปริญญาณิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ
ประสานมิตร, 2541. อัดสำเนา.

เสนาะ คีเยาว์ สุปราณี ศรีฉัตรเกษม และนิยะดา ชุณหวงษ์. การบริหารงานบุคคล. พิมพ์ครั้งที่ 8.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2539.

โสรัจ แสนศิริพันธ์. การพัฒนาทรัพยากร(คน)เพื่อชีวิต. แพร์ : ฝ่ายเผยแพร่วิชาการ

โรงพยาบาลจังหวัดแพร่, 2526.

หวน พันธุ์พันธ์. การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, 2528 .

อธิปัตย์ คลี่สุนทร. “ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์,” วารสารข้าราชการ. 42(2) : 3-5 ;

พฤศจิกายน-ธันวาคม 2540.

อนุกุล เขียงพุกษาวัลย์. พัฒนาคณาจารย์เพื่อประสิทธิผลของงาน. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มิตรสยาม,
2535.

อรพินทร์ กุลประภา. การพัฒนาคณาจารย์ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาใน

เขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524 .
อัดสำเนา.

อัจฉรา สังข์สุวรรณ. การบริหารงานบุคคล : ศึกษากรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า

วิทยาเขตพระนครเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2528.
อัดสำเนา.

อุทัย ธรรมเดโช. หลักบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์, 2531.

อุทัย บุญประเสริฐ. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายในการพัฒนาการศึกษาในระดับจังหวัด.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก, 2539.

Castetter, W.B. The Personnel Function in Educational Administration. 5 th ed.

New York : McMillan Publishing Company, 1992. .

Chester, Nottle M. An Introduction to School Administration : Selected Reading.

New York : Mc Millan, 1966.

Clark, Allen R. “ A Teacher Evaluation of Selected Method of In- Service Education, ”

Dissertation Abstracts International. 31(6): 2767-A ; December, 1970.

Cronbach, Lee J. Essential of Psychological Testing. 5 th ed. New York : Harper and Row
Publichers Inc., 1990.

Dessler, Gary. Human Resource Management . New Jesey : Prentice-Hall, 1997.

Ebel, Robert L. In-Service Teacher in Encyclopaedia of Education. New York : The McMillian
Company and the Free, 1969.

Ferguson, G.A. Statistical Analysis in Psychology and Education. 5 th ed.
New York : McGraw-Hill, 1981.

Fisher. C.D., Schoenfeldt. L.F. and Shaw,J.B. Human Resource Management. 2 nd ed .
Boston : Houghton Mifflin Company, 1993.

Johnstors, D.J. Teacher In-Service Education. New York : Program Press, 1971.

Knowles, Malcolm S. "Human Resources Development in OD," Public Administration Review.
34 : 115-234 ; March-April 1974.

Likert, R.A. "Technique for the Measurement of Attitudes," Arch Psychological. No. 140 : 1-55 :
1932.

Maslow, Abraham H. Motivation and Personality. 2 nd ed. New York : Harper and Row,
1970.

Mondy, Wayne R. and None Robert M. Human Resource Management. 6 th ed. New Jesey :
Prentice-Hall, 1996.

Richman , Alan John. Organization Climate Among Education Government Sub Unit.
New York : Columbia University Teachers College, 1987.

Schneire, C.E. , Guthrie, J.P. and Olian,J.D. The Training and Development Sourcebook. 2 nd ed.
Massachusetts : Human Resource Development , 1994.

Seyfarth, John T. Personnel Management for Effective Schools. Boston : Allyn and Bacon, 1991.

Skinner , B. F. " Human Reinforcement," American Psychologist. Vol 23 No.15 : 28-37 ;
December, 1960.

Vroom, V.H. Work and Motivation. . New York : John-Wiley & Son Inc., 1984.

Warren, F.M. Analysis of Guidelines for In-Service Teacher Education Practice in Selected
School-Grades 5-9 Dissertation Abstracts Internationnal. Michigan : The University of
Michigan, 1974.

Wexley, K.N., and G.P. Latham. Development and Training Human Resources in Organizations.
2 nd ed. New York: Harper Collins, 1991.

Winer, B.J. Statistical Principles in Experimental Design. 2 nd ed., New York : McGraw-Hill
Book Co., 1971.

ภาคผนวก

(สำเนา)

ที่ ทม.1012 / 0883

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

9 มีนาคม 2543

เรื่อง ขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

นมัสการ อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม

เนื่องด้วย นางสาวพิไล จิรไกรศิริ นิสิตระดับปริญญาโท วิชาเอกการอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ดำเนินการทำปริญญานิพนธ์ เรื่อง “การศึกษา ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ดร. อัจฉรา วัฒนารงค์ และ อาจารย์ ดร. อรรถพร โพธิสุข เป็นคณะกรรมการควบคุมการทำปริญญานิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยกราบขออนุญาตให้เจ้าหน้าที่ที่ทำงาน ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยทั้งหมด จำนวน 152 ท่าน ตอบแบบสอบถามปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนานุคลากร ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในระหว่างเดือนมีนาคม 2543

จึงน้อมสกราบมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากพระคุณเจ้า ได้โปรดพิจารณาให้นางสาวพิไล จิรไกรศิริ เก็บข้อมูลในการทำปริญญานิพนธ์ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้ด้วย

ขอนมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์

(ศาสตราจารย์ ดร. เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 258-4119, 664-1000 ต่อ 5644, 5664

โทรสาร 258-4119

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด จึงขอความกรุณาผู้ตอบแบบสอบถามได้โปรดตอบคำถามโดยเลือกคำตอบที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาบุคลากรของ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

2. แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ☐ หน้าข้อความที่เป็นจริง

1. สถานภาพตามสายงาน

☐ ผู้อำนวยการกอง/ส่วน
หรือหัวหน้ากอง/ฝ่าย

☐ เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการวิชาชีพ, ชุรการ
และบริหารทั่วไป

2. วุฒิการศึกษา

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี

☐ ปริญญาตรี

☐ สูงกว่าปริญญาตรี

3. ประสบการณ์ในการทำงาน (เศษของปีถ้าเกิน 6 เดือนให้นับเป็น 1 ปี)

☐ 1 - 5 ปี

☐ 6 - 10 ปี

☐ 11 - 15 ปีขึ้นไป

ปัญหาและความต้องการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร	ระดับของปัญหา					ระดับความต้องการ				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
58. การจัดสรรงบประมาณในการจัดซื้อ ตำรา อุปกรณ์ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการ ผลิตผลงานทางวิชาการ										
59. การจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย ในการผลิตผลงานทางวิชาการ										
60. การจัดสรรเงินทุนสำรองสำหรับให้ เจ้าหน้าที่ กู้ยืมเป็นค่าใช้จ่ายในการผลิตผล งานทางวิชาการ										
61. การจัดระบบการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้ เอื้อต่อการผลิตผลงานทางวิชาการ										
62. การจัดสรรกำลังคนให้ตรงกับตำแหน่ง หน้าที่ เพื่อสนับสนุนให้ผลิตผลงานทาง วิชาการ										
63. การจัดหาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำเกี่ยวกับการผลิตผลงานทางวิชา การแก่ เจ้าหน้าที่										

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ขอกราบขอบพระคุณที่ท่านได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามนี้อย่างสมบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่ตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

- ชื่อ พระมหาเจิม สุวโจ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารสถาบันวิจัยพุทธศาสตร์

สังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ชื่อ รองศาสตราจารย์ดร. ชูศรี วงศ์รัตน์

ตำแหน่ง รองศาสตราจารย์

สังกัด คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ชื่อ ดร. อำนาจ บัวศิริ

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานพุทธมณฑล กรมการศาสนา

สังกัด กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ
- ชื่อ ดร. สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์

สังกัด มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวพิไล จิรไกรศิริ
เกิด	วันที่ 28 ตุลาคม 2497
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	42/2 ถนนเพชรเกษม แขวงบางจาก เขตภาษีเจริญ กทม.
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	หัวหน้าฝ่ายเผยแพร่และประชาสัมพันธ์
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	กรมการศาสนา กระทรวงศึกษาธิการ
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2516	มัธยมศึกษาปีที่ 5 แผนกวิทยาศาสตร์ จากโรงเรียนศึกษานารี
พ.ศ. 2521	นศ.บ. (การประชาสัมพันธ์) จาก จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
พ.ศ. 2531	ศ.บ. จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2542	กศ.ม. (การอุดมศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

การศึกษาปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับ
การพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทคัดย่อ
ของ
พีไล จิรไกรศิริ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต วิชาเอกการอุดมศึกษา
พฤษภาคม 2543

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษาและเปรียบเทียบปัญหาและความต้องการของเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ในด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และ ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จำแนกตามสายการปฏิบัติงาน วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นเจ้าหน้าที่ที่เป็นพระภิกษุและคฤหัสถ์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยส่วนกลาง ประจำปีการศึกษา 2542 จำนวน 52 รูป/คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม แบบมาตราส่วนประมาณค่าห้าระดับและข้อคำถามปลายเปิด แบบสอบถามส่งไป 152 ฉบับ ได้รับกลับคืนและมีความสมบูรณ์ จำนวน 119 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 78.29 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าที-เทสต์ และค่าความแปรปรวนทางเดียว กรณีที่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ทำการทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ ด้วยวิธีการของเซฟเฟ ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. เจ้าหน้าที่ที่มีปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน คือ ด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานและการผลิตผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพบว่า เจ้าหน้าที่สายบริหารและสายปฏิบัติการมีปัญหาด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2 เจ้าหน้าที่ที่มีความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย โดยรวมและในแต่ละด้าน คือด้านนโยบายและงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การฝึกอบรม การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานและการผลิตผลงานทางวิชาการ อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความต้องการด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การศึกษาต่อ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์ในการทำงานตั้งแต่ 1-5 ปี และ 6-10 ปี มีความต้องการด้านกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกิจกรรม การศึกษาดูงาน แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**A STUDY OF THE PROBLEMS AND NEEDS OF OFFICIALS FOR PERSONNEL
DEVELOPMENT IN
MAHACHULALONGKORNRAJAVIDYALAYA UNIVERSITY**

**AN ABSTRACT
BY
PILAI JIRAKRAISIRI**

**Presented in partial fulfillment of the requirements for the
Master of Education degree in Higher Education
at Srinakharinwirot University
May 2000**

The purposes of this study were to investigate and compare the problems and needs of officials for personnel development in Mahachulalongkornrajavidyalaya University classified by operative line, educational level and work experience in three aspects: policy and budget for personnel development, personnel development implementation and personnel development activities. The samples were 119 administrative service officials who were Bhikkhus and layman staff. The instrument used to collect data was a five-rating scale questionnaire with open-ended questions. Data were analyzed by arithmetic means, standard deviation, t-test and one-way analysis of variance statistics and Scheffe method was used for pair testing when statistically significant differences were found. The findings of the study were as follow:

1. The problems of officials for personnel development in Mahachulalongkornrajavidyalaya University in overall and each aspect were at a moderate level. When compared among officials classified by operative line, educational level and work experience, it was found that there was a significant difference between the officials who looked after administrative career and the officials who looked after concerned career in the aspect of personnel development activities in further education and work visits at the level of .05.

2. The needs of officials for personnel development in Mahachulalongkornrajavidyalaya University in overall and each aspect were at a high level. When compared among officials classified by operative line, educational level and work experience, it was found that there was a significant difference between the officials who had a bachelor degree and higher than bachelor degree in the aspect of personnel development activities in further education at the level of .05, and between the officials who had work experience for 1-5 years and 6-10 years in the aspect of personnel development activities in work visits at the level of .05.