

## Success Factors and guidelines of Human Resources Development in Humanities and Social Sciences in Higher Education<sup>1</sup>

Ungsinun Intarakamhang<sup>2</sup>

Sudarat Tuntivivat<sup>3</sup>

Jennifer Chavanovanich<sup>4</sup>

Pitchada Prasittichok<sup>5</sup>

Yuwadee Chanthasiri<sup>6</sup>

*Received: June 29, 2019*

*Revised: July 19, 2019*

*Accepted: July 22, 2019*

### Abstracts

The purposes of this study were to explore success factors of human resources development in Humanities and Social Sciences programs and to study guidelines of how to increase human resources performance in humanities and social sciences programs. The qualitative study collect data from semi structured interviews with purposive sampling includes 1) scholarship recipients who are either current scholarship recipients or former scholarship recipients who currently are employed 12 persons 2) management and representatives of universities where scholarship recipients have worked 11 persons 3) Office of the Civil Service Commission officers who oversee the scholarship recipients 4 persons. The participants from qualitative design consist of 27 participants from 12 universities. The result found success factors to develop talent management in humanities and social sciences was performance of human resource development included context was to establish subcommittees to manage the program effectively, input was to recruit suitable candidates for the program, process was to select candidates fairly and properly, outcome was the scholarship recipients have ability to work, outcome and impact were the scholarship recipients have opportunity to work in their fields of study. The former scholarship recipients who currently are employed in higher education institutions shown positive work behavioral that benefit to higher education institutions and Thailand. The development of management guideline is effective from planning, recruiting and selection, institutionalizing and coaching, developing and experience accumulation, motivation, monitoring and evaluation. This research is beneficial for work behavior, especially for managing performance of human resources development more efficiently.

**Keywords:** human resource development, humanities, social sciences, work behavior, higher education

---

<sup>1</sup> Research report was funded by the Office of the Higher Education Commission

<sup>2</sup> Associate Professor at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University,  
E-mail: ungsinun@swu.ac.th

<sup>3</sup> Lecturer at Behavioral Science Research Institute, Srinakharinwirot University

<sup>4</sup> Lecturer at Faculty of Psychology, Chulalongkorn University

<sup>5</sup> Lecturer at Innovative Learning Center, Srinakharinwirot University

<sup>6</sup> Ph.D. Student in Applied Behavioral Science Research, Srinakharinwirot University

## ปัจจัยความสำเร็จและแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพ ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ<sup>1</sup>

อังคินันท์ อินทรกำแหง<sup>2</sup>

สุदारัตน์ ตันติวิวัฒน์<sup>3</sup>

เจนนิเฟอร์ ชวโนวานิช<sup>4</sup>

พิชชาดา ประสิทธิ์โชค<sup>5</sup>

ยุวดี จันทะศิริ<sup>6</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพด้วยการสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้างจากผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแบบเจาะจง คือ 1) นักเรียนทุนที่กำลังศึกษาและสำเร็จการศึกษาจำนวน 12 คน 2) ผู้บริหารหรือผู้แทนของสถาบันต้นสังกัดของนักเรียนทุน จำนวน 11 คน และ 3) ผู้ดูแลรับผิดชอบในโครงการติดตามและดูแลนักเรียนทุนในต่างประเทศรวม 4 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่บริบทของโครงการฯ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารโครงการฯ ที่มีประสิทธิภาพ ปัจจัยนำเข้า คือ ผู้ขอรับทุนฯ มีความเหมาะสมตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ปัจจัยกระบวนการ คือ กระบวนการสรรหาผู้รับทุนฯ มีความเป็นธรรมและเหมาะสม ผลผลิต-ผลสัมฤทธิ์ คือ นักเรียนทุนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อตำแหน่งงานที่ขอใช้ทุน และผลลัพธ์-ผลกระทบ คือ นักเรียนทุนมีโอกาสได้ทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิ่งที่ศึกษา มา และ 2) แนวทางในการบริหารการพัฒนาคนฯ ให้มีประสิทธิภาพ ตั้งแต่การวางแผนการสรรหาและการคัดเลือก การถ่ายทอดของสถาบันและการสอนงาน การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์การเสริมแรงจูงใจ และการติดตามและประเมินผล นำไปสู่การสร้างกำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ต่อไป ผลของงานวิจัยนี้มีประโยชน์ต่อพฤติกรรมการทำงานโดยเฉพาะการพัฒนาการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

**คำสำคัญ:** การบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ พฤติกรรมการทำงาน  
ระดับอุดมศึกษา

<sup>1</sup> รายงานการวิจัยได้รับทุนสนับสนุนจาก สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

<sup>2</sup> รองศาสตราจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ E-mail: ungsinun@swu.ac.th

<sup>3</sup> อาจารย์ ประจำสถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>4</sup> อาจารย์ ประจำคณะจิตวิทยา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

<sup>5</sup> อาจารย์ ประจำสำนักนวัตกรรมการเรียนรู้ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>6</sup> นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## บทนำ

ในยุคของการปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 หรือยุค 4.0 ประเทศไทยเน้นการขับเคลื่อนเศรษฐกิจบนพื้นฐานของการใช้องค์ความรู้ (Knowledge) การสร้างสรรค์งาน (Creativity) และการใช้ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property) ที่เชื่อมโยงกับรากฐานทางวัฒนธรรม การสั่งสมความรู้ของสังคม และเทคโนโลยี นวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่สร้าง “มูลค่าทางเศรษฐกิจ” และ “คุณค่าทางสังคม” และจากยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศไทยที่ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นอย่างมากและละเลยความสำคัญของกลุ่มวิชามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ส่งผลให้สังคมมีอัตราการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แต่ขณะเดียวกันก็สร้างปัญหาที่มีความซับซ้อนมากขึ้น การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจึงต้องการองค์ความรู้และทักษะทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มาบูรณาการในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ของสังคม ทำให้คนในสังคมมีการตอบสนองต่อสังคมอย่างเหมาะสม รวมทั้งทำให้คนในสังคมไทยมีศักยภาพเพียงพอที่จะแข่งขันกับนานาชาติประเทศได้

การพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระดับอุดมศึกษานับว่ามีบทบาทที่ความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะกลุ่มสาขาวิชาทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เช่น สังคมวิทยา มานุษยวิทยา เศรษฐศาสตร์ รัฐศาสตร์ ปรัชญา ประวัติศาสตร์ และภาษาศาสตร์ เป็นต้น เพื่อผลิตให้มีปริมาณที่เพียงพอและสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และต้องให้การสนับสนุนเท่าเทียมด้านวิทยาศาสตร์ เช่น การสนับสนุนให้ผู้เรียนมีประสบการณ์การเรียนรู้จนเกิดความรู้และทักษะด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์อย่างจริงจังจากสถาบันที่มีมาตรฐานในระดับสากล ทั้งในแง่การพัฒนานักวิชาการและนักวิจัย เพื่อต่อยอดองค์ความรู้ในการขับเคลื่อนประเทศชาติ และมีบทบาทในการขยายตัวทางเศรษฐกิจสร้างสรรค์โดยผ่านกลไกหลัก 3 ประการ 1) เพิ่มแรงงานมีประสิทธิภาพมากขึ้นและจะเพิ่มปริมาณผลผลิตด้านประวัติศาสตร์ ศิลปะและวัฒนธรรมส่งออกเป็นสินค้าและผลิตภัณฑ์เชิงสร้างสรรค์ 2) เพิ่มขีดความสามารถในการสร้างนวัตกรรม ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อผลิตได้ผลดี และ 3) เพิ่มความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ทำให้ข้อมูลข่าวสารตลอดจน เทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่คิดค้นขึ้นสามารถแพร่หลายได้อย่างรวดเร็วส่งผลให้ประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้น

จากรายงานผลผลิตจากสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ตั้งแต่ ปี 2552 -2557 พบว่า ผลผลิตจาก สกอ. เป็นไปตามตามเป้าหมายในสาขาด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีวัตถุประสงค์ทดแทนในสาขาที่มีความขาดแคลนและที่คณะอนุกรรมการฯ กำหนดตามความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยมีจำนวนนักเรียนทุนรวมทั้งสิ้น 605 คน แบ่งเป็นทุนที่ศึกษาต่างประเทศ 444 คน และในประเทศ 161 คน จำแนกเป็น 4 สาขาหลักคือ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ สถาปัตยกรรมศาสตร์และศิลปกรรมศาสตร์ และสาขาอื่น ๆ ตามที่คณะอนุกรรมการฯ เช่น ภาษาศาสตร์ ภูมิศาสตร์ การจัดการสิ่งแวดล้อม การจัดการท่องเที่ยวแบบบูรณาการ การจัดการโลจิสติกส์ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายภายในปี 2564 กำหนดให้ทุนการศึกษารวมจำนวน 1,160 คน และผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพให้มีปริมาณเพิ่มขึ้น และกระจายทำงานในส่วนต่างๆ ของประเทศ ความพร้อมของสถาบันและบุคลากรในด้านการสอนและวิจัย การมีกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่มีส่วนช่วยสร้างเจตคติที่ดีในวิชาชีพ

รวมทั้งได้สร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับประเทศชาติ นำมาสู่การติดตามการดำเนินการพัฒนากำลังด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

นอกจากนั้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่สำคัญ ที่ช่วยส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจ มีทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีเจตคติและพฤติกรรมที่ดี ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่ดีขึ้น การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ และทฤษฎีจิตวิทยา เป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นในการกำหนดหลักการจัดระเบียบ ในการพัฒนาบุคคล พัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการ นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของกำลังคนในองค์กร (Thongjuea & Thummake, 2017)

จากเหตุผลข้างต้น ทำให้คณะวิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ และศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ที่มีคุณภาพตามแนวคิดการประเมินตามโมเดลซีบี (CIPP model) ของ Stufflebeam and Shinkfield (2007) และโมเดลเหตุผล (Logic model) ของ Pankratz (2008) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนากำลังคนภาครัฐด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารการพัฒนากำลังคนฯ นำไปสู่การสร้างกำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์รุ่นใหม่ให้สามารถขับเคลื่อนสังคมอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นรากฐานที่มั่นคงและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ

### การทบทวนเอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development: HRD) หมายถึง กระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานด้วยการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ที่เกิดจากการจัดขึ้นในช่วงเวลาที่กำหนดเฉพาะเจาะจง อันที่จะนำมาปรับปรุงความสามารถในการทำงานและส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) การศึกษา คือ กิจกรรมที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ทำให้เกิดประสิทธิภาพการทำงาน นอกเหนือจากงานที่กำลังทำอยู่ในปัจจุบัน 2) การฝึกอบรม คือ กระบวนการปรับเปลี่ยนทัศนคติ ความรู้ และความชำนาญ เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน และ 3) การพัฒนา คือ การทำให้เกิดความเจริญก้าวหน้าหรือความสำเร็จในการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทั้งการเรียนรู้ทางตรงและทางอ้อม (Nadler & Wiggers, 1986) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีพื้นฐานมาจากแนวคิดทฤษฎีระบบ (System Theory) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ (Economic Theory) และทฤษฎีจิตวิทยา (Psychological Theory) โดยเฉพาะแนวคิดทฤษฎีระบบที่มุ่งเน้น

ที่กระบวนการและวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบเป็นขั้นตอน ในการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องเข้าใจคุณลักษณะพื้นฐานของระบบ ลักษณะพื้นฐานโดยทั่วไปของทฤษฎีระบบ ได้แก่ 1) ระบบจะถูกออกแบบขึ้น เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2) องค์ประกอบย่อยของระบบนั้นจะต้องถูกกำหนดขึ้นตามมา 3) มุ่งเน้นความสัมพันธ์ภายในบุคคลที่อยู่ในระบบ 4) องค์ประกอบพื้นฐานถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบ และ 5) วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรมีความสำคัญมากกว่าเป้าหมายของระบบย่อย ๆ

ดังนั้น การพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์นับว่าเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระดับมหภาคและจุลภาค (Swanson & Holton, 2008) ทั้งในระดับมหภาคหรือระดับประเทศนั้น โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรม การดูแลเรื่องสุขภาพ โภชนาการ นโยบายประชากรและการจ้างงาน ช่วยส่งเสริมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ให้มีคุณภาพ สนองความต้องการในการพัฒนาประเทศซึ่งทำให้อุปทานกำลังคนของประเทศเท่ากับอุปสงค์กำลังคนของประเทศ และส่วนระดับจุลภาคหรือระดับองค์กร/สถาบันนั้น ภายหลังจากผู้รับทุนสำเร็จการศึกษา และเข้าปฏิบัติหน้าที่ในสถาบันการศึกษาต้นสังกัดนั้น ทางต้นสังกัดได้จัดประสบการณ์การเรียนรู้ทั้งการพัฒนาอาชีพ การให้การศึกษา การฝึกอบรมและระบบจูงใจเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาทั้งระดับบุคคล (Individual) งาน (Task) และองค์กร (Organization) ถือเป็น การนำทรัพยากรมนุษย์ไปใช้ประโยชน์ด้วยกัน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ระดับองค์กรถือเป็นส่วนหนึ่งของงานด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งมีกิจกรรมที่สำคัญ 3 ด้าน คือ การฝึกอบรม การพัฒนาบุคคล และการพัฒนาองค์กร (Swanson & Holton, 2008)

โครงการพัฒนาบุคลากรในอุดมศึกษามีความหลากหลาย ดังเช่น งานวิจัยเพื่อการประเมินโครงการทุนเรียนดีของภาครัฐ (Government scholarship programs) ในประเทศต่าง ๆ ตามที่ NĚmečková and Krylova (2014) ประเมิน Scholarship Program ของประเทศสาธารณรัฐเช็ก (Czech Republic) ที่ให้ทุนสนับสนุนแก่ International students ซึ่งเป็นนักศึกษาที่ไม่มีสัญชาติเช็ก จากประเทศที่กำลังพัฒนา (Developing Countries) ซึ่งมีจำนวนประมาณ 600 คนต่อปี และมีค่าใช้จ่ายประมาณ 5-6 ล้านยูโรต่อปี ผลสรุปที่ได้พบว่า มี 5 ข้อเสีย (Weaknesses) ของกระบวนการให้ทุน Scholarship Provision ได้แก่ 1) รูปแบบโปรแกรมโดยแบ่งแยก (Fragmentation) เป็นโปรแกรมใน 3 ระดับ คือ 1.1) ระดับวิชาการ (Academic) 1.2) ระดับภูมิภาคหรืออาณาเขต (Territorial) และ 1.3) ระดับสถาบันฯ/หน่วยงาน (Institutional) 2) การประกันคุณภาพขั้นต่ำของโปรแกรม (Low Quality Assurance) และ 3) การประเมินผลกระทบที่ไม่แน่นอนของโปรแกรม (Uncertain Impact) Perna, Orosz, & Jumakulov, (2015) สสำรวจการใช้ประโยชน์จากการลงทุนในมนุษย์ (Human Capital Benefits) ของโปรแกรมทุนต่างประเทศ (International Scholarship Program) ต่อการพัฒนาของประเทศคาซัคสถาน โปรแกรมทุนสนับสนุนการศึกษาต่อต่างประเทศในระดับมหาวิทยาลัย ผู้รับทุนมีเงื่อนไขต้องกลับมาทำงานในประเทศตนเองอย่างน้อย 5 ปี โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ (Interview Method) ผลวิจัยแสดงถึงประโยชน์ของโปรแกรมในการพัฒนาทุนมนุษย์ ประโยชน์ต่อผู้รับทุนและผู้ว่าจ้าง (Employers) โดยรวมผู้รับทุนและผู้มีส่วนใช้ผู้รับทุนเชื่อว่า ทุนการศึกษาเตรียมความพร้อมให้ผู้รับทุนเป็นผู้นำของประเทศ รวมไปถึงพัฒนา

ทักษะด้านการสื่อสาร การเสนอภาพตนเอง และสร้างเครือข่าย การศึกษาต่อต่างประเทศมีแนวโน้มทำให้ผู้รับทุนมีความคิดวิจารณ์ญาณ ความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีขึ้น ในด้านเงื่อนไขการกลับมาทำงาน ผู้รับทุนส่วนใหญ่กลับมาทำงานตามสัญญา แต่ในมุมมองกลับกัน ผู้รับทุนไม่สามารถทำงาน (internship) ในต่างประเทศต่อจากการศึกษาได้เพราะเงื่อนไขสัญญาที่ต้องกลับมาทำงานทันที ทำให้ผู้รับทุนปิดโอกาสพัฒนาตัวเองและอาชีพอย่างเต็มที่

### แนวคิดทฤษฎีการประเมินผลโครงการ

#### การประเมินตามรูปแบบโลจิก (Logic model)

รูปแบบเหตุผล (Logic Model) มีรากฐานมาจากทฤษฎีระบบ (System Theory) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างการลงทุนในทรัพยากรทางการบริหาร (Investment) การดำเนินกิจกรรม (Activities) และผลที่ได้รับ (Results) ซึ่งเป็นวิธีการ (Approach) ที่นำมาใช้ในการบูรณาการระหว่างการวางแผน (Planning) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ (Implementing) การประเมินผล (Evaluating) และการรายงานผล (Reporting) ซึ่งรูปแบบเหตุผลนี้ มีความสลับซับซ้อนต่างกันตั้งแต่ระดับง่ายที่สุด (Simplest Form) ระดับง่ายแต่มีรายละเอียดเพิ่มขึ้น (Extended Simple Logic Model) และระดับที่เต็มรูปแบบ (Fully Detailed) (Taylor-Powel, & Henert, 2008)

#### การประเมินรูปแบบชิป (CIPP Model)

Stufflebleam and Shinkfield (2007) ได้เสนอวิธีการประเมินที่รู้จักกันเป็นอย่างดีในวงการการศึกษาที่เรียกว่า รูปแบบการประเมินแบบ CIPP (CIPP Model) ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการประเมินประเภท Systematic Decision-Oriented Evaluation (SD Models) เน้นการใช้วิธีเชิงระบบเพื่อการสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เกี่ยวข้องสำหรับการตัดสินใจในเชิงบริหาร ระบบการประเมินแบบ CIPP เกิดขึ้น ประมาณปลาย ปี ค.ศ. 1960 ซึ่งถูกนำมาใช้ในการพัฒนาโครงการของโรงเรียนในสหรัฐอเมริกา ซึ่ง รูปแบบชิป (CIPP Model) เป็นตัวย่อของการประเมินระบบ ตามตัวอักษร 4 ตัว ได้แก่ บริบท (Context: C) ข้อมูลป้อนเข้า (Input: I) กระบวนการ (Process: P) และ ผลผลิต (Product: P) ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินกับระบบได้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมาย เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินทางบริบท การประเมินทางบริบทก็จะเป็นตัวจัดหาข้อมูลเพื่อพิสูจน์และปรับปรุงเป้าหมายที่กำหนด
2. การปรับปรุงแผนดำเนินการ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินข้อมูลป้อนเข้า การประเมินข้อมูลป้อนเข้าก็จะเป็นสิ่งที่ใช้ตัดสินใจดำเนินการและทิศทาง เพื่อแผนดำเนินการมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. การปฏิบัติการตามระบบ เป็นตัวตั้งคำถามของการประเมินกระบวนการ การประเมินกระบวนการก็จะเป็นสิ่งที่ตัดสินใจกิจกรรมต่าง ๆ และให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติของบุคลากร
4. ผลลัพธ์/ผลผลิตจากการปฏิบัติ เป็นการแสดงถึงการประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นตัวกำหนดถึงการประเมินผลลัพธ์/ผลผลิต การประเมินทางผลลัพธ์/ผลผลิต ก็จะเป็นเครื่องตัดสินผลลัพธ์

สำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดการประเมินตามโมเดลชิปปี้ (CIPP Model) ของ Stufflebeam and Shinkfield (2007) ในการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จในการบริหารจัดการโครงการใน ระยะต่าง ๆ ตั้งแต่ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) พร้อมกับโมเดลเหตุผล (Logic Model) ของ Pankratz (2008) มาใช้เป็นกรอบการประเมินพฤติกรรม ที่เกี่ยวข้องกับโครงการพัฒนาฯ ทั้งผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term results) ผลลัพธ์ระยะกลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนากำลังคนภาครัฐด้านมนุษย ศาสตร์และสังคมศาสตร์ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีการวิจัย

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ แบบเฉพาะกรณี (Case Study) เป็นการค้นหาความรู้ความจริง อย่างลึกซึ้งในปรากฏการณ์ที่สนใจ มีบริบทหรือระบบที่มีขอบเขตเฉพาะเจาะจง (Yin, 2003) กลุ่มผู้ให้ข้อมูลเชิง คุณภาพได้มาจากการเสนอชื่อหรือได้รับมอบหมายจากอธิการบดีของมหาวิทยาลัยเป้าหมาย 12 มหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาวิทยาลัยศิลปากร มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง มหาวิทยาลัยบูรพา มหาวิทยาลัย อุบลราชธานี มหาวิทยาลัยขอนแก่น มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยนเรศวร และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ประกอบด้วย 1) นักเรียนทุนภายใต้โครงการระหว่างศึกษาและระหว่างปฏิบัติงาน 12 คน 2) ผู้บริหารหรือผู้แทน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบในโครงการติดตามนักเรียนทุนของสถาบันฝ่ายผลิตหรือสถาบันต้นสังกัด 11 คน และ 3) ข้าราชการสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบดำเนินงานเรื่องทุนเรียนดีและผู้ดูแลนักเรียน 4 คน รวมทั้งสิ้น 27 คน

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ คือ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีการนำข้อคำถามที่สร้างเสร็จไปให้ ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความชัดเจน ความถูกต้องครบถ้วน และความเข้าใจได้ง่าย แบบสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้ สามารถแบ่งออกเป็น 3 แบบสัมภาษณ์ ได้แก่

1. แบบสัมภาษณ์สำหรับข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบดำเนินงานเรื่องทุนเรียนดีและผู้ดูแล นักเรียนไทยในต่างประเทศ สามารถแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ติดตามผลการดำเนินงานโครงการฯ ตั้งแต่ ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ ระยะสั้น (Short-term Results) ผลลัพธ์ระยะกลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results) และส่วนที่ 2 แนวทางในการดำเนินงานในระยะต่อไป เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ

2. แบบสัมภาษณ์สำหรับผู้บริหารหรือผู้แทนของสถาบันฝ่ายผลิตหรือสถาบันต้นสังกัด และผู้ดูแลรับผิดชอบ ในโครงการติดตามนักเรียนทุนในสังกัดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (สถาบันต้นสังกัด สถาบันฝ่ายผลิต และสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา) แบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ตั้งแต่ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term Results) ผลลัพธ์ระยะ

กลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results) และส่วนที่ 2 แนวทางพัฒนาการผลิตกำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

3. แบบสัมภาษณ์สำหรับนักเรียนทุนภายใต้โครงการระหว่างศึกษาและระหว่างปฏิบัติงานแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ติดตามผลการดำเนินงานโครงการฯ เมื่อเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของหลักของโครงการฯ ในด้านที่เป็นประโยชน์ต่ออุดมศึกษาและประเทศชาติหรือ ตั้งแต่ปัจจัยกระบวนการ (Process) ผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term Results) ผลลัพธ์ระยะกลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results) ส่วนที่ 2 ปัจจัยทางด้านกระบวนการ ผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของโครงการฯ ในการพัฒนาบุคลากรในระบบอุดมศึกษา และสามารถพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลปัจจุบัน และส่วนที่ 3 แนวทางในการดำเนินงานในระยะต่อไป

### ตัวอย่างข้อคำถาม

1. ความสำเร็จของโครงการพัฒนากำลังคนภาครัฐฯ ที่เกิดขึ้น มีแนวทางการบริหารโครงการอย่างไร ตั้งแต่ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term Results) ผลลัพธ์ระยะกลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results)

2. โครงการพัฒนาฯ มีแนวทางในการรับ การดูแล การดำรงรักษา และการส่งเสริมนักเรียนทุนอย่างไร เพื่อให้ทุนนักเรียนทุนได้ปลดปล่อยศักยภาพสูงสุดอย่างไร

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลมีการดำเนินการ 2 ระยะ ดังนี้

1. ระยะเตรียมการเก็บรวบรวมข้อมูล

1.1 ติดต่อประสานงานกับผู้บริหารของสถาบันฝ่ายผลิตหรือสถาบันต้นสังกัดของนักเรียนทุน เพื่อขออนุญาตดำเนินการฯ ชี้แจงวัตถุประสงค์และเก็บรวบรวมข้อมูล

1.2 ประชุมชี้แจงผู้ช่วยนักวิจัยเกี่ยวกับวัตถุประสงค์การวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสนทนากลุ่ม แนวคำถามในการสัมภาษณ์เชิงลึก

2. ระยะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 สัมภาษณ์เชิงลึกกับนักเรียนทุนภายใต้โครงการใน 2 กลุ่มได้แก่ 1) กลุ่มระหว่างศึกษาและ 2) กลุ่มระหว่างปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารหรือผู้แทนสถาบันฝ่ายผลิตหรือสถาบันต้นสังกัดของนักเรียนทุน

2.3 สัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ดูแลรับผิดชอบในโครงการติดตามนักเรียนทุนในสังกัดของสถาบันต้นสังกัดสถาบันฝ่ายผลิตและสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2.4 สัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการในสำนักงาน ก.พ. ที่รับผิดชอบดำเนินงานเรื่องทุนเรียนดีและผู้ดูแลนักเรียนไทยในต่างประเทศ รวมจำนวนไม่ต่ำกว่า 20 คน



2.5 ทำการลดทอนข้อมูล ตรวจสอบข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา ซึ่งจะทำความเข้าใจกับกระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล

### การตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูล

ผู้วิจัยใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้า (Triangulation) ได้แก่ การแสวงหาความเชื่อถือได้ของข้อมูลจากแหล่งที่แตกต่างกัน โดยรูปแบบใช้ทั้ง 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ด้วยการตรวจสอบข้อมูลโดยเน้นการตรวจสอบข้อมูล ตั้งแต่ด้านบริบท (Context) ปัจจัยนำเข้า (Input) ปัจจัยกระบวนการ (Process) และผลกระทบ (Impact) ผลลัพธ์ระยะสั้น (Short-term Results) ผลลัพธ์ระยะกลาง (Mid-term Results) และผลลัพธ์ระยะยาว (Long-term Results) ที่ได้มาจากแหล่งต่าง ๆ นั้นมีความเหมือนกันหรือไม่ ถ้าทุกแหล่งข้อมูลพบว่าได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ผู้วิจัยได้มามีความถูกต้อง 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) ด้วยการตรวจสอบจากผู้วิจัยต่างคนกันว่าได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ถ้าผู้วิจัยทุกคนพบว่าข้อค้นพบที่ได้มามีความเหมือนกันแสดงว่าข้อมูลมีความถูกต้อง 3) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิเคราะห์ข้อมูล (Analyst Triangulation) ด้วยการให้ผู้วิเคราะห์ข้อมูลที่เก็บมาจากภาคสนามตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปต่างคนต่างวิเคราะห์ให้ได้ข้อค้นพบ แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน 4) การตรวจสอบสามเส้าโดยการทบทวนข้อมูล (Review Triangulation) ด้วยการให้บุคคลต่าง ๆ ที่ไม่ใช่ขณะนักวิจัยทำการทบทวนข้อค้นพบจากการวิเคราะห์ของผู้วิจัย ซึ่งอาจเป็นบุคคลหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสนามวิจัย และ 5) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการเก็บข้อมูล (Method Triangulation) ด้วยการเปรียบเทียบข้อมูลที่ได้มาจากวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลายวิธีการที่แตกต่างกัน แล้วนำมาพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้สอดคล้องกันหรือไม่

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และการวิเคราะห์เชิงสรุปแบบอุปนัย (Inductive Analysis) แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงพรรณนา (Descriptive Data)

### การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูล

การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลโดยผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลถูกเก็บเป็นความลับ นำเสนอผลการวิจัยในภาพรวมและไม่เปิดเผยชื่อผู้ให้ข้อมูลหลัก รวมทั้งคำนึงถึงศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ ความยุติธรรม

## ผลการวิจัย

### ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการตามโมเดลชิปปี้ (CIPP model) ของ Stufflebleam and Shinkfield (2007) และโมเดลเหตุผล (Logic model) ของ Pankratz (2008) ร่วมกับแนวคิดการพัฒนากำลังคนภาครัฐด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ภาพประกอบ 1) พบว่า

**ด้านบริบทของโครงการฯ** สามารถบรรลุเป้าหมายได้ เนื่องจากสำนักนโยบายและแผนการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้มีการแต่งตั้งคณะอนุกรรมการบริหารโครงการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำกับ ดูแลและบริหารโครงการ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งได้มีการกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานในทุกปี ดังตัวอย่างข้อความที่ว่า

“จุดแข็งคือแนวคิดของการทำโครงการนี้ที่จะคัดสรรคนให้มาทำงาน มาบรรจุ ก็จะเป็นประโยชน์กับตัวเอง เพราะตอนนี้หลายมหาวิทยาลัยเนี่ยก็จะเปิดรับอาจารย์ที่วุฒิปริญญาเอกอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นถ้าเด็กเองไม่ได้มีวุฒิปริญญาเอกตั้งแต่แรกเนี่ย ก็จะโอกาสยาก รุ่นนี้ก็จะ Full fill ในส่วนของการศึกษา” (ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่ 8)

**ด้านปัจจัยนำเข้า** คือ การลงทุนในโครงการ ได้แก่ 1) สนับสนุนเงินทุน ให้กับนักเรียนทุนที่สอดคล้องกับความเป็นจริงตามแรงงานขั้นต่ำของแต่ละประเทศ 2) ประเมินระยะเวลาการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตร 3) จัดจ้างจิตแพทย์/นักจิตวิทยา ให้คำปรึกษาและแนะนำนักเรียนทุน 4) การจัดทำระบบของเอกสารแบบออนไลน์ หรือ application เพื่อสะดวกรวดเร็วปลอดภัย 5) การขยายขอบเขตการจ่ายเงินทุน เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุนทั้งความรู้ การสร้างเครือข่าย และการเปิดมุมมองทางการศึกษาเรียนรู้ 6) การร่วมมือกัน ระหว่างมหาวิทยาลัยต้นสังกัดกับ สกอ. เพื่อให้นักเรียนทุนทราบถึงขอบเขตภาระงาน ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการทำงานเพื่อขอใช้ทุนและเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อทุกฝ่าย ดังตัวอย่างข้อความที่ว่า

“จุดแข็งเลยก็คือเรื่องการให้ทุนการศึกษาสำหรับด้านมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ ที่...(ทำเสียงเบา ๆ).. ขอตรงมา คือ ทางสายวิทยาศาสตร์เขาได้ทุนจำนวนมหาศาลทุก ๆ ปี แต่ของสายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์เนี่ยกว่าจะได้ทุนก็มีทุนนี้เนี่ยที่มาจากนี้โดยเฉพาะ อันนี้ก็ถือเป็นจุดแข็ง” (นักเรียนทุน มหาวิทยาลัยที่ 8)

**ด้านปัจจัยกระบวนการ** คือ กระบวนการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย 1) ด้านการวางแผน (Planning) คือ มีการกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับอัตรากำลังในสาขามนุษย์ศาสตร์และสังคมศาสตร์ของประเทศไทยไว้อย่างชัดเจน 2) ด้านการสรรหาและคัดเลือกนักเรียนทุน (Recruiting & Selecting) คือ หลักเกณฑ์การคัดเลือกนักเรียนทุนมีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน 3) ด้านการถ่ายทอดของสถาบันฯ (Institutionalizing) และการสอนงาน (Coaching) คือ นักเรียนทุนได้รับการถ่ายทอดโดยตรงทั้งความรู้ และทักษะจากพี่เลี้ยง 4) ด้านการพัฒนาและการสะสมประสบการณ์ (Developing & Experience Accumulation Framework) คือ มีการทบทวนแผนการพัฒนาด้านตนเองของกำลังคนคุณภาพที่มาจากนักเรียนทุนเพื่อให้สอดคล้องกับพลวัตรของบริบทการทำงาน 5) ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (Motivation) คือ หน่วยงานมีระบบจูงใจที่ชัดเจน ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใชตัวเงิน เพื่อให้ให้นักเรียนทุนได้ใช้พลังสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ต่ออุดมศึกษาและสังคมไทย และ 6) ด้านการติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน (Monitoring & Evaluating) คือ กำหนดแนวทางการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของนักเรียนทุนไว้ชัดเจน ดังตัวอย่างข้อความที่ว่า

“การประเมินผลก็คือ 30: 70 ก็คือ 30 เป็นพฤติกรรมในการทำงาน 70% ก็คือผลการทำงานที่เป็น Output ก็คือที่คณะผมเนี่ย เรียกว่า Outcome Base Evaluation ก็คือดูผลลัพธ์ เรากำหนดน้ำหนัก ก็จะมี 4 ตัวใหญ่ ๆ การเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงกับการช่วยเหลือกิจกรรม การสอนเนี่ยเราแบ่งตามน้ำหนักว่าเป็นอาจารย์กลุ่มไหน กลุ่มสอน กลุ่มวิจัย กลุ่มสมดุลง ถ้าเลือกกลุ่มสอนก็สอนเยอะหน่อย ถ้าเลือกกลุ่มวิจัย ก็สอนน้อยหน่อยแล้วน้ำหนักวิจัยก็เยอะขึ้น ก็จะผกผันกัน เป็นปี ๆ ไป ปีนี้ เป็น ก. ปีหน้าเปลี่ยนเป็น ข. ได้ ซึ่งตรงนี้เป็นระบบใครทำใครได้อะครับ” (ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่ 5)

**ด้านผลผลิต-ผลสัมฤทธิ์** คือ การมีส่วนร่วม โดยนักเรียนทุน มี Platform เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และความรู้ในศาสตร์ที่ต่างกัน และสร้างเครือข่ายในการทำงานร่วมกันในอนาคต สถาบันฝ่ายผลิตสนับสนุนให้นักเรียนทุนมีส่วนร่วมในชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างเครือข่ายทั้งในและต่างประเทศ สถาบันต้นสังกัดมีการประสานงานกับสำนักงานผู้ดูแลนักเรียนต่างประเทศ (สนร.) เพื่อลดความซ้ำซ้อน และง่ายกับนักเรียนทุนในการประสานงานและทำเอกสาร และคณะกรรมการบริหารระดับสูง ควรให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงตามยุคสมัยเพื่อจะได้เข้าใจปัญหาของนักเรียนทุนมากขึ้น ดังตัวอย่างข้อความที่ว่า

“ผ่านการทดสอบของคณะที่เรามีศักยภาพยังไง นำเสนองานที่เราทำด้านนี้ให้กับหน่วยงานต้นสังกัดได้รับทราบ ซึ่งผมก็เป็นคนที่ติดต่อทางมหาวิทยาลัยมาเองเพราะว่า ตอนนั้นผมอยู่คาบเกี่ยวกับที่จะทำ pure โบราณคดีกับมนุษยกายภาพ ซึ่งผมก็มองว่าทางที่เกี่ยวข้องที่ผมสนใจเนี่ยมันต้องเข้า Lab ซึ่งมันจำเป็นต้องมีค่าใช้จ่ายตรงนี้ก็เลยเห็นว่าเป็นโอกาสที่ดีในการรับทุนตรงนี้ไป” (นักเรียนทุน มหาวิทยาลัยที่ 4)

**ด้านผลลัพธ์-ผลกระทบ** คือ นักเรียนทุนมีโอกาสได้ทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิ่งที่ศึกษามา ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฯ เพื่อให้ทุนการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในสาขาที่ขาดแคลนโดยมีข้อผูกพันสัญญาให้ต้องปฏิบัติงานชดใช้ทุนในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของประเทศ ให้มีปริมาณที่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของประเทศ ดังตัวอย่างข้อความที่ว่า

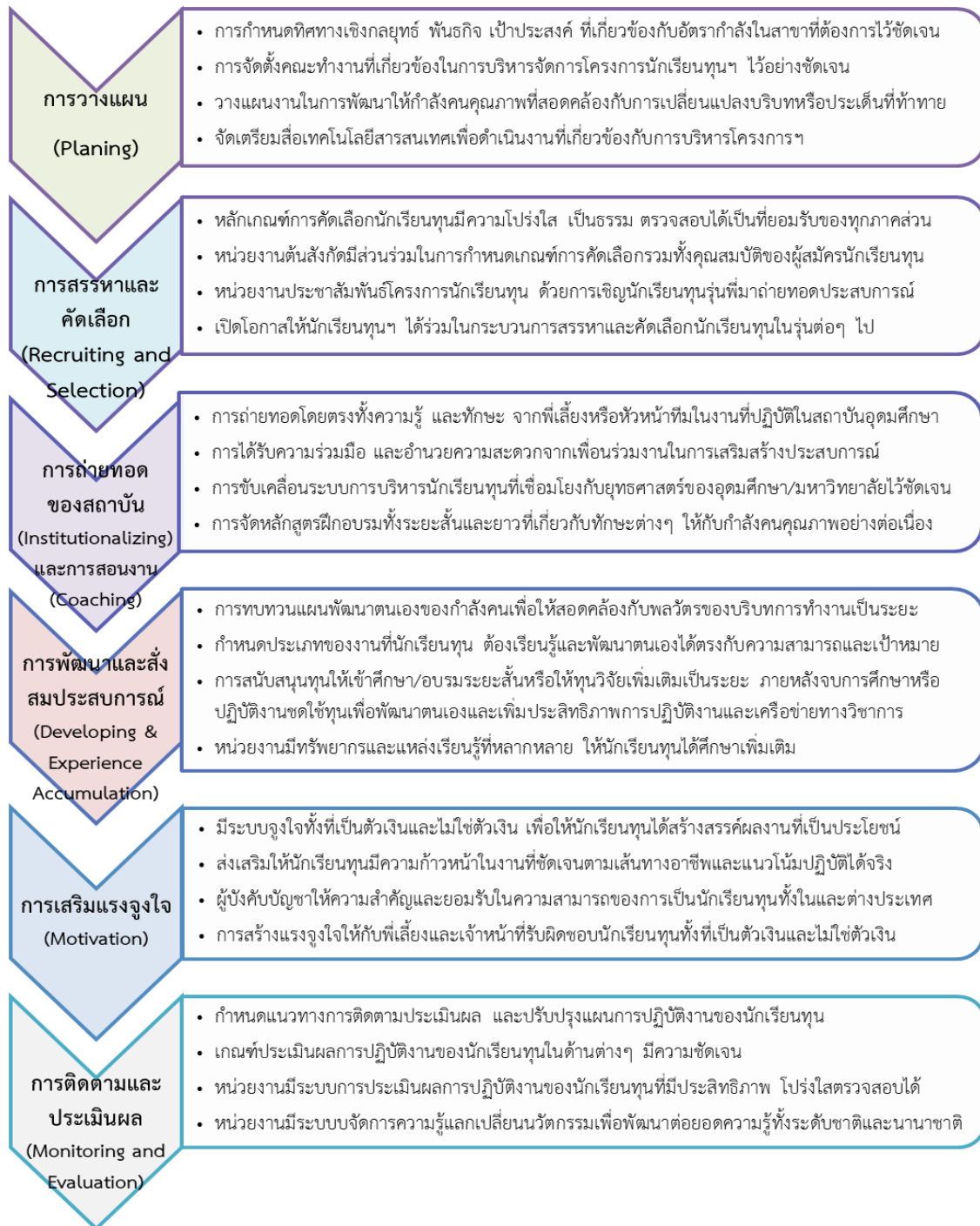
“ผมว่าสอดคล้องมากเลยนะครับกับตลาดแรงงาน ซึ่งอาจารย์กลุ่มนี้ที่ไปเรียนจะเอาประสบการณ์การเรียนรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้นมาช่วยดูแลเด็กและพัฒนาตนเองในศาสตร์ด้านนี้ครับ” (นักเรียนทุน มหาวิทยาลัยที่ 6)



ภาพประกอบ 1 ผลการติดตามและประเมินผลโครงการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

**แนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ**

เมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ภาพประกอบ 2) ดังนี้



**ภาพประกอบ 2** แนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพ

## 1. การวางแผน (Planning)

แนวทางการพัฒนากําลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในขั้นการวางแผน ประกอบด้วย 1) การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกั้อัตรากําลังในสาขาที่ต้องการไว้ชัดเจน 2) การจัดตั้งคณะทำงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการโครงการนักเรียนทุนฯ ไว้อย่างชัดเจน 3) การวางแผนงานในการพัฒนาให้กําลังคนคุณภาพที่สอดคล้องกัการเปลี่ยนแปลงบริบทหรือประเด็นที่ท้าทาย และ 4) การจัดเตรียมสื่อเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกัการบริหารโครงการฯ

## 2. การสรรหาและการคัดเลือก (Recruiting and Selection)

แนวทางการพัฒนากําลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในขั้นการสรรหาและการคัดเลือก ประกอบด้วย 1) หลักเกณฑ์การคัดเลือกนักเรียนทุนมีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้เป็นที่ยอมรับของทุกภาคส่วน 2) หน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์การคัดเลือกรวมทั้งคุณสมบัติของผู้สมัครนักเรียนทุน 3) หน่วยงานประชาสัมพันธ์โครงการนักเรียนทุน ด้วยการเชิญนักเรียนทุนรุ่นพี่มาถ่ายทอดประสบการณ์ และ 4) เปิดโอกาสให้นักเรียนทุนฯ ได้ร่วมในการสรรหาและคัดเลือกนักเรียนทุนในรุ่นต่อ ๆ ไป

## 3. การถ่ายทอดของสถาบัน (Institutionalizing) และการสอนงาน (Coaching)

แนวทางการพัฒนากําลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในการดำเนินโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในขั้นการถ่ายทอดของสถาบันและการสอนงาน ประกอบด้วย 1) การถ่ายทอดโดยตรงทั้งความรู้ และทักษะ จากพี่เลี้ยงหรือหัวหน้าทีมในงานที่ปฏิบัติในสถาบันอุดมศึกษา 2) การได้รับความร่วมมือ และอำนวยความสะดวกจากเพื่อนร่วมงานในการเสริมสร้างประสบการณ์ 3) การขับเคลื่อนระบบการบริหารนักเรียนทุนที่เชื่อมโยงกัยุทธศาสตร์ของอุดมศึกษา/มหาวิทยาลัยไว้ชัดเจน และ 4) การจัดหลักสูตรฝึกอบรมทั้งระยะสั้นและยาวที่เกี่ยวข้องกัทักษะต่างๆ ให้กักําลังคนคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

## 4. การพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ (Developing and Experience Accumulation)

แนวทางการพัฒนากําลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในการดำเนินโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในขั้นการพัฒนาและสั่งสมประสบการณ์ ประกอบด้วย 1) การทบทวนแผนพัฒนาตนเองของกําลังคนเพื่อให้สอดคล้องกัพลวัตรของบริบทการทำงานเป็นระยะ 2) กำหนดประเภทของงานที่นักเรียนทุนต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตรงกัความสามารถและเป้าหมาย 3) การสนับสนุนทุนให้เข้าศึกษา/อบรมระยะสั้นหรือให้ทุนวิจัยเพิ่มเติมเป็นระยะ ภายหลังจบการศึกษาหรือปฏิบัติงานขอใช้ทุนเพื่อพัฒนาตนเองและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและเครือข่ายทางวิชาการ และ 4) หน่วยงานมีทรัพยากรและแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย ให้นักเรียนทุนได้ศึกษาเพิ่มเติม

## 5. การเสริมแรงจูงใจ (Motivation)

แนวทางการพัฒนากําลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในการดำเนินโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในขั้นการเสริมแรงจูงใจ ประกอบด้วย 1) มีระบบจูงใจทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ว่าเงินเพื่อให้นักเรียนทุนได้สร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์ 2) ส่งเสริมให้นักเรียนทุนมีความก้าวหน้าในงานที่ชัดเจนตามเส้นทางอาชีพและแนวโน้มปฏิบัติได้จริง 3) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญและยอมรับในความสามารถ

ของการเป็นนักเรียนทุนทั้งในและต่างประเทศ และ 4) การสร้างแรงจูงใจให้กับพี่เลี้ยงและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบนักเรียนทุนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน

## 6. การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

แนวทางการพัฒนากำลังคนคุณภาพด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีคุณภาพในการดำเนินโครงการฯ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นในขั้นการติดตามและประเมินผล ประกอบด้วย 1) กำหนดแนวทางการติดตามประเมินผล และปรับปรุงแผนการปฏิบัติงานของนักเรียนทุน 2) เกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานของนักเรียนทุนในด้านต่าง ๆ มีความชัดเจน 3) หน่วยงานมีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของนักเรียนทุนที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ 4) หน่วยงานมีระบบจัดการความรู้แลกเปลี่ยนนวัตกรรมเพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งระดับชาติ และนานาชาติ

## สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการ คือ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาตามโมเดลซิปป์ (CIPP Model) พบว่า **ด้านบริบทของโครงการฯ** คือ คณะอนุกรรมการบริหารโครงการพัฒนากำลังคนด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่มีหน้าที่ในการกำหนดแนวทางการดำเนินงาน กำกับ ดูแลและบริหารโครงการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดแนวทางการติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานในทุกปี **ด้านปัจจัยนำเข้า** คือ หลักเกณฑ์และวิธีการคัดเลือกผู้สมัครรับทุนของคณะอนุกรรมการบริหารโครงการฯ มีความสอดคล้องตามแผนการจัดสรรทุนที่ได้กำหนดไว้ **ด้านปัจจัยกระบวนการ** คือ กระบวนการสรรหาผู้รับทุนฯ มีความเป็นธรรมและเหมาะสม ทำให้ได้ผู้ที่มีสติปัญญาและความรู้พื้นฐานที่พร้อมจะศึกษาต่ออย่างแท้จริง **ด้านผลผลิต-ผลสัมฤทธิ์** คือ นักเรียนทุนมีความรู้ ความสามารถเพียงพอต่อตำแหน่งงานที่จัดใช้ทุน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าโครงการฯ ได้มีการส่งนักเรียนทุนให้ไปศึกษาและอบรมในสถาบันที่มีชื่อเสียงระดับแนวหน้าในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในสาขาที่ขาดแคลนทั้งในและนอกประเทศ และ **ด้านผลลัพธ์-ผลกระทบ** คือ นักเรียนทุนมีโอกาสได้ทำงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับสิ่งที่ศึกษามา ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโครงการฯ เพื่อให้ทุนการศึกษาในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในสาขาที่ขาดแคลนโดยมีข้อผูกพันสัญญาฯ รับทุนให้ต้องปฏิบัติงานขอใช้ทุนในหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ของประเทศ ให้มีปริมาณที่เพียงพอที่จะตอบสนองความต้องการในการพัฒนาของประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ Gilley, Enggland, & Gilley (2002) ที่ว่า ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีรูปแบบในการจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบและบูรณาการ ตั้งแต่การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ใหม่ ๆ การปรับปรุง และเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานมากขึ้น รวมทั้งการพัฒนาอาชีพนั้นมุ่งเน้นผลลัพธ์ในระยะยาว คือ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาความชำนาญสำหรับงานในอนาคต ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและยกระดับขององค์กร เช่นเดียวกับ Yukuntawanitchai (2017) ที่เสนอว่า กระบวนการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ทำให้โครงการประสบความสำเร็จ

ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์และมีพันธกิจในการพัฒนาที่ประกอบด้วย การพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างบูรณาการ ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลของบุคคล ส่วนการประเมินผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของโครงการฯ ในการพัฒนาบุคลากรด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ของระบบอุดมศึกษาที่จะนำไปสู่การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาลปัจจุบันได้ พบว่า ปัจจัยด้านบริบทโครงการฯ ปัจจัยนำเข้า และปัจจัยกระบวนการมีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์และผลกระทบของโครงการฯ แสดงให้เห็นว่า ในการลงทุนหรือการดำเนินกิจกรรมของโครงการฯ ในช่วงปีงบประมาณ 2552 - 2561 ที่ผ่านมา ส่งผลให้นักเรียนทุนมีผลผลิตและผลลัพธ์ที่เพิ่ม และส่งผลให้เกิดประโยชน์ต่อสถาบันอุดมศึกษา ต่อสังคมและประเทศชาติได้จริงตามการรับรู้ของนักเรียนทุน สอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ที่แบ่งบทบาทและการพัฒนาอาจารย์ เป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านการสอน 3) ด้านวิชาชีพ โดยการส่งเสริมให้อาจารย์ได้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ การเป็นกรรมการหรือสมาชิกในองค์กรวิชาชีพ และ 4) ด้านวิจัย โดยต้องพัฒนาตามความต้องการของแต่ละบุคคลและเป็นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จนเกิดเป็นการเรียนรู้ตลอดชีวิต ทำให้อาจารย์มีความมุ่งมั่นในวิชาชีพเฉพาะสาขาและทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ สามารถสร้างองค์ความรู้ใหม่และต่อยอดให้เกิดประโยชน์ต่อไป เช่นเดียวกับแนวคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของ Swanson and Holton (2008) ที่อธิบายว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ถือว่า เป็นกระบวนการ (Process) ที่เริ่มตั้งแต่ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก และระบบสภาพแวดล้อมภายนอก (Environmental System) ได้แก่ บริบททางเศรษฐกิจ การเมืองและวัฒนธรรม โดยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในที่ส่งผลซึ่งกัน และกัน เช่นเดียวกับ McLean and McLean (2001) ที่เสนอว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทั้ง ระยะสั้นและยาวที่พัฒนาศักยภาพส่วนบุคคล เพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผ่านการเรียนรู้ทั้งในระดับบุคคล และระดับต่าง ๆ

สำหรับข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพเพื่อเพิ่มศักยภาพในการพัฒนากำลังคนด้าน มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ตั้งแต่การวางแผน การสรรหาและการคัดเลือก การถ่ายทอดของสถาบันและ การสอนงาน การพัฒนาและส่งเสริมประสบการณ์ การเสริมแรงจูงใจ และการติดตามและประเมินผล เช่นเดียวกับการศึกษาของ Intarakamhang and Peungposop (2013) ที่ศึกษาการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร กำลังคนคุณภาพ เพื่อความต่อเนื่องในการบริหารราชการ พบว่า แนวทางการปรับปรุงระบบควรปฏิบัติให้ได้ตาม แผนครอบคลุมตั้งแต่การสรรหาและการคัดเลือกกำลังคนคุณภาพ การเสริม และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การกำกับ ติดตามประเมินผลการทำงานและการเสริมสร้างแรงจูงใจ เนื่องจากการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพมีพื้นฐาน หลักการและแนวปฏิบัติมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ Tarique and Schuler (2010) ได้เสนอโมเดล ระบบของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพ โดยเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการดึงดูดคนเก่ง การพัฒนาคนเก่ง และการรักษาไว้ซึ่งคนเก่ง โดยปรับให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ประสิทธิผล ของการบริหารจัดการกำลังคนคุณภาพดีขึ้น

ข้อจำกัดในการศึกษาครั้งนี้ พบว่า การเปิดโอกาสสำหรับบุคลากรด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีน้อย แหล่งทุนสำหรับด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีจำนวนจำกัด ทำให้นักเรียนทุนที่ตั้งใจกลับประเทศ ไม่มี



ช่องทางสำหรับการดำเนินการวิจัยหรือพัฒนาประเทศ สำหรับการวิจัยในอนาคตควรมีศึกษาการติดตามผลการใช้ประโยชน์ในการกลับมาปฏิบัติงานชดใช้ทุนของผู้สำเร็จการศึกษา เพื่อแก้ปัญหาและส่งเสริมพัฒนาอาจารย์กลุ่มนั้นให้ได้ใช้ศักยภาพตนเองอย่างเต็มที่เพื่อการอุดมศึกษาและประเทศชาติ

### ข้อเสนอแนะ

จากข้อค้นพบ มีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการและเชิงนโยบาย ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะทางวิชาการ

1. ควรมีการประเมินวิเคราะห์ผลตอบแทนจากการลงทุนทั้งในเชิงเศรษฐศาสตร์และมนุษยศาสตร์ในโครงการพัฒนากำลังคนทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ในระยะต่างกัน คือ ระยะเร่งด่วน ระยะกลางและระยะยาว

2. ควรมีการศึกษาวิจัยโดยบูรณาการหลายศาสตร์เพื่อมาวิเคราะห์ถึงแนวโน้มความต้องการของตลาดทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์หรือทบทวนแผนการพัฒนากำลังคนทางด้านมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ เพื่อวางแผนผลิตกำลังคนให้ตรงและสอดคล้องกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงและทิศทางการได้เปรียบในการเติบโตของประเทศไทย เพื่อวางแผนระยะสั้น และระยะยาวในการพัฒนาประเทศในสาขาต่าง ๆ ทั้งนี้ควรมีการวางแผนร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในต่างประเทศและมหาวิทยาลัยที่จะรับนักเรียนทุนไปทำงาน

#### ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ควรสนับสนุนเงินทุนและกำหนดระยะเวลาเรียนให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในแต่ละประเทศและสาขาที่เรียน และขยายขอบเขตการจ่ายเงินทุนสนับสนุนกิจกรรมทางวิชาการ ที่นอกเหนือจากเงินค่าเล่าเรียน เพื่อพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทุน ทั้งความรู้ การสร้างเครือข่าย และการเปิดมุมมองทางการศึกษาเรียนรู้และควรบริหารจัดการเงินทุนอย่างเป็นระบบและตรงเวลา

2. การสรรหาและการคัดเลือกควรมีการประชาสัมพันธ์โครงการให้ทั่วถึง เป็นระบบ และมีความโปร่งใส และหน่วยงานต้นสังกัดมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้สมัครนักเรียนทุน

3. ควรมีระบบบริหารจัดการ การประสานงาน และระบบเอกสารและขั้นตอนต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงสนับสนุนหรือหาโอกาสให้นักเรียนทุนในต่างประเทศมีส่วนร่วมกับชุมชนเพื่อแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมและสร้างเครือข่าย

4. ควรมีระบบการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ โปร่งใส พร้อมทั้งมีระบบการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อพัฒนาต่อยอดความรู้ทั้งระดับชาติและนานาชาติ

5. ควรมีการจัดทำทำเนียบความเชี่ยวชาญหรือคลังกลุ่มคนกำลังคนคุณภาพที่มาจากนักเรียนทุนเรียนดีเพื่อติดตามการใช้ประโยชน์จากคนกลุ่มนี้เพื่อการพัฒนาวิชาการ พัฒนาสังคมและประเทศชาติต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- Fleischman, H. L. & Williams, L. (1996). *An introduction to program evaluation for classroom teachers*. Development Associates, Inc. 1730 NorthLynn Street Arlington.
- Gilley, J., Egglund, S. A., & Gilley, A. (2002). *Principles of Human Resource Development*. Cambridge: Perseus.
- Intarakamhang, U. & Peungposop, N. (2013). *Effective Improvement of Talents Management for Continuing of Managing Government*. Bangkok: Behavioral Science Research Institute.
- McLean, G. N. & McLean, L. D. (2001). If we can't define HRD in one country, how can we define it in an international context? *Human Resource Development International*, 4(3), 313-326.
- Nadler, L. & Wiggs, G.D. (1986). *Managing human resource development*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Němečková, T. & Krylova, P. (2014). The Czech government scholarship programme for students from developing countries- Evaluation findings and policy reflections. *Evaluation and Program Planning*, 43, 83-92.
- Pankratz, D. (2008). *Program evaluation and community schools of the Arts, Purposes, Concepts, and Tools*. Retrieved on May 20, 207 from <http://www.nationalguild.org/pdfs/ProgramEval.pdf>. (เช็ค คศ.)
- Perna, L. W., Orosz, K. & Jumakulov, Z. (2015). Understanding the human capital benefits of a government-funded international scholarship program: An exploration of Kazakhstan's Bolashak program. *International Journal of Educational Development*, 40, 85-97.
- Stufflebleam, D. L. & Shinkfield, A. J. (2007). *Evaluation theory, models, & application*. San Francisco: John Wiley & Sons, Inc.
- Swanson, R. A. & Holton, E. F. (2008). *Foundations of Human Resource Development*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Tarique, I. & Schuler, R. S. (2010). Global Talent management: Literature, Integrative framework and suggestions for future research. *Journal of world business*, 45,122-133.
- Taylor-Powel, E. & Henert E. (2008). *Developing a logic model: Teaching and training guide* handout. Madison: University of Wisconsin Extension. Retrieved from <http://www.uwex.edu/ces/pdande/evaluation/pdf/lmguidecomplete.pdf>

Thongjuea, T., & Thummake, P. (2017). The Guidelines for Human Resource Development in the 21 Century according to Educational Dimension. *Journal of MCU Peace Studies*, 5(3), 389-403.

Yin, R. K. (2003). *Applications of case study research*. Thousand Oaks: Sage Publication.

Yukuntawanitchai, T. (2017). Human Resource Management in New Economy. *Journal of Humanities and Social Sciences*, 8(1), 48-68.