

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาอาจารย์เป็นการพัฒนาบุคลากรหลักของมหาวิทยาลัย เพราะอาจารย์เป็นผู้ที่จะต้องทำหน้าที่ของมหาวิทยาลัยให้สมบูรณ์คือทำหน้าที่สอน วิจัย บริการวิชาการแก่สังคม และทะนุบำรุงส่งเสริมศิลป และวัฒนธรรม (ทองจันทร์ หงส์คารมภ์, 2524 : 116) และที่สำคัญก็คือการพัฒนาคณาจารย์ควรเป็นนโยบายสถาบันในอันที่จะเอื้ออำนวยให้คณาจารย์ของสถาบันได้มีโอกาสคิดสร้างสรรค์ปรับปรุง และพัฒนาตนเอง เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และสมรรถภาพของตนในด้านต่าง ๆ ทุกด้านในอันที่จะทำให้สามารถปฏิบัติการกิจในฐานะที่เป็นอาจารย์ที่ดี และสามารถที่จะสนองตอบต่อความต้องการของตนเอง ผู้เรียน และของสถาบันได้ดียิ่งขึ้น จุดมุ่งหมายสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์นั้น เพื่อที่จะกระตุ้นและสร้างความตื่นตัวให้กับคณาจารย์ ในอันที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ความสามารถในศาสตร์ของตน และในทักษะด้านอื่น ๆ อันเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ สร้างทัศนคติที่ดีต่องานและต่อองค์กร สร้างความผูกพัน และความตระหนักในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของอาจารย์ต่อองค์กร ในอันที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ ซึ่งเป็นเป้าหมาย ที่องค์กรได้กำหนดไว้ (อรุณ รัชตะนาวิณ อ้างถึงใน สมคิด แก้วสนธิ, 2524 : 137 – 138)

ในบทนี้ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอสาระที่เป็นแนวคิด ทฤษฎี หลักการที่ศึกษากันกว้างจากเอกสารตำราต่าง ๆ ในเนื้อหาที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

- 1.1 ความหมายของการพัฒนาอาจารย์
- 1.2 สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์
- 1.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์
- 1.4 วิธีการพัฒนาอาจารย์
- 1.5 ประโยชน์ของการพัฒนาอาจารย์
- 1.6 ทิศทางใหม่ของการพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย

#### ตอนที่ 2 กระบวนการพัฒนาอาจารย์

- 2.1 การหาความจำเป็นในการพัฒนา

- 2.2 การวางแผนการพัฒนานุเคราะห์
- 2.3 การปฏิบัติตามแผนพัฒนานุเคราะห์
- 2.4 การประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์

### ตอนที่ 3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์

#### ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์

##### 1.1 ความหมายของการพัฒนาอาจารย์

คำว่า “พัฒนาอาจารย์” ตรงกับคำที่นิยมใช้ในอเมริกา คือ “Faculty Development” ส่วนในภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Staff Development” มัลลาลี และ คัฟฟี (Mullaly and Duffy, 1978 : 121) ได้อธิบายว่าการพัฒนาครูเป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านอาชีพของอาจารย์ และความสามารถของความเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครูนั้น จะช่วยให้ครูได้พัฒนาศักยภาพในฐานะครู (Potential as Teacher) ซึ่งเป็นผลในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ริชาร์ดสัน (Richardson, 1975 : 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการในอันที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ และความสามารถของอาจารย์ เพื่อเป็นประโยชน์แก่ การปฏิบัติภารกิจทั้งหลายทั้งปวงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กัฟ (Gaff, 1975 : 8 - 14) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาอจารย์มุ่งพัฒนาที่ตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับบทบาทในฐานะที่เป็นครู และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

มัลลาลี และ คัฟฟี (Mullaly and Duffy, 1978 : 121) ได้อธิบายไว้ว่า การพัฒนาอาจารย์เป็นขบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของอาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอน หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาอจารย์นั้นจะช่วยให้ครูได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู ซึ่งจะส่งผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

กฤษณา ชูติมา (2534 : 122) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาอจารย์ไว้อย่างกว้าง ๆ ว่า เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นระบบ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความประสงค์ และความสนใจของอาจารย์แต่ละคน ในอันที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงาน และอาชีพ รวมทั้งความประสงค์ของ

สถาบันที่จะส่งเสริมงานทางวิชาการ ทั้งนี้ โดยจัดกิจกรรมให้ความประสงค์ของทั้งสองฝ่ายสอดคล้องกัน และยังคงผลอันเป็นที่พึงใจด้วยกัน

สคไอ อัสวิโล, (2523 : 3) ได้กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์เป็นการเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ เพื่อปฏิบัติภารกิจในการเป็นอาจารย์มหาวิทยาลัยที่ดี ตระหนักในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ รู้จักทำงานร่วมกัน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ตลอดจนมีการตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

สมคิด แก้วสนธิ (2524 : 85) กล่าวว่า การพัฒนาอาจารย์ควรเป็นนโยบายของสถาบัน โดยมีจุดหมายเพื่อกระตุ้นและสร้างความตื่นตัวให้กับอาจารย์ในอันที่จะพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้และความก้าวหน้าในศาสตร์ของตน ตลอดจนทักษะในด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในฐานะอาจารย์ที่ดี ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ

จากแนวคิดของบุคคลดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การพัฒนาอาจารย์หมายถึงการกระตุ้นให้อาจารย์ ซึ่งเป็นบุคลากรหลักของสถาบันอุดมศึกษา ได้มีความกระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่ตลอดเวลากับการที่จะหาโอกาสเพิ่มพูน ความรู้ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ในการปฏิบัติภารกิจในฐานะที่เป็นครู เสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ในการปฏิบัติภารกิจตามบทบาท ตลอดจนปรับปรุงทัศนคติ และเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติภาระหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เกิดประโยชน์แก่สถาบันอุดมศึกษาเอง และประเทศชาติในที่สุด

## 1.2 สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์

สาเหตุที่ทำให้สถาบันอุดมศึกษา และอาจารย์ผู้สอนหันมาเร่งทำการปรับปรุงการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาอย่างกว้างขวาง มีอยู่หลายประการ พอสรุปได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยพยายามตอบสนองข้อเรียกร้องของประชาชน และนักศึกษา โดยการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนความต้องการใหม่ ๆ ของผู้เรียน (ไพฑูริย์ สิ้นลาร์ตัน, บรรณาธิการ : 2524 : 8 - 9) กล่าวว่า สถาบันอุดมศึกษาเป็นสถาบันสังคมอย่างหนึ่ง ซึ่งทำหน้าที่สอน วิจัย และบริการชุมชน โดยสาเหตุนี้สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคอยตอบสนองต่อความต้องการของสังคม ปรับปรุง และพัฒนา ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่ตลอดเวลา

ภาวะเศรษฐกิจของโลกในขณะนี้ เป็นภาวะที่ตกต่ำ เศรษฐกิจของหลาย ๆ ประเทศ รวมทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่สามารถขยายตัวได้มากอย่างยิ่งที่หวังไว้ ประกอบกับจำนวนประชากรทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัยประสบความลำบาก จำเป็นต้องขยายการรับนักศึกษามากขึ้น แต่ไม่มีเงินที่จะขยายที่เรียน หรือซื้ออุปกรณ์การศึกษาราคาแพง ๆ ได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาทางออกในการจัดการศึกษาอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ที่จะทำให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้ได้เท่ากัน หรือคิดว่าการเรียนรู้แบบเดิม โดยใช้เวลาและเงินที่น้อยกว่า แต่วิธีการแบบเก่าในอันที่จะปรับปรุงและส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน ได้แก่ การลดอัตราส่วนของนักศึกษาต่ออาจารย์ การลดจำนวนชั่วโมงสอน การมีผู้ช่วยสอน การเพิ่มเครื่องมือ เครื่องใช้ประกอบการสอนที่มีราคาแพง การรับอาจารย์ที่จบปริญญาเอกใหม่ ๆ เพิ่มมากขึ้น การพัฒนาอาจารย์ในเชิงคุณวุฒิ วิธีที่ได้กล่าวมาแล้วเหล่านี้ มิได้เป็นหลักประกันว่า อาจารย์จะสอนได้ดีขึ้น ครอบงำที่อาจารย์ผู้สอนไม่พอใจและไม่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาตนเองให้ทันสมัย และรู้จักการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งไม่มีทักษะต่าง ๆ ในการวางแผนการสอน ดำเนินการสอนและประเมินการสอน (Bergquist and Phillips, 1975 : 177 - 209)

ทองจันทร์ หงส์คารมภ์ (2524 : 118) ให้ความเห็นเกี่ยวกับสาเหตุที่ต้องมีการพัฒนาอาจารย์ไว้ว่า วิชาการสาขาต่าง ๆ ได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวาง และด้านความลึกซึ้ง หากอาจารย์ไม่พยายามติดตามความรู้ก็จะกลายเป็นอาจารย์ผู้ล้าหลังด้วยเหตุนี้ความรู้ในการวิจัย และการให้ความสะดวกแก่อาจารย์ ในการขวนขวายหาความรู้เพิ่มเติม จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการ หลักสูตรและการสอนที่ต้องการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ จำเป็นต้องอาศัยหลักสูตรที่ผสมผสานลักษณะวิชาหลาย ๆ วิชามารวมกันเป็นวิชาใหม่ วิธีการสอนจึงจำต้องอาศัยการสอนโดยอาจารย์หลาย ๆ ท่าน รวมการสอนเป็นทีม อาจารย์ที่ต้องการสอนโดยวิธีนี้จำเป็นต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้และเข้าใจถึงโครงสร้างบริหารงานหลักสูตรทำนองนี้เอง ซึ่งต้องทำงานร่วมกันทุกระดับ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับอธิการบดี และคณะลงมา

### 1.3 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์

จากแนวคิดและสาเหตุดังกล่าวก่อให้เกิดหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ ทอสรุปได้ดังนี้

ก. แนวคิดในการพัฒนาคณาจารย์ในเรื่องหลักสูตรและการสอน เนื่องจากการสอนของคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาถือว่าเป็นงานหลักที่สำคัญที่สุด (วิจิตร ศรีสอาน, 2518 :10) การที่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้หันมาสนใจงานด้านพัฒนาคณาจารย์ กัฟ (Gaff, 1975 : 16) ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า “ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้าย

หรือเปลี่ยนงาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพิ่ม  
ความสนใจ และความสามารถเฉพาะตัว เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้ตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะ  
เฉพาะในด้านการเรียนการสอน ” แต่การพัฒนาการสอนมิใช่เป็นเรื่องของแต่ละบุคคลเพียงอย่าง  
เดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศในสถาบัน  
การปฏิสัมพันธ์ระหว่างอาจารย์ ผู้บริหารและนักศึกษา ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติใน  
สถาบัน เมื่อสภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงใหม่ ต้องมีการนำหลักสูตรใหม่ และวิธีการ  
สอนใหม่ๆ มาใช้ มีการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร การพิจารณาความคิด ความชอบ โดยเน้นที่  
ประสิทธิภาพการเรียนการสอน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอน จึงจำเป็นต้อง  
คำนึงถึงปัจจัยทางด้านองค์กรและสังคมด้วย (กฤษณา ชุตินา, ใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2534 :131  
- 132) ดังนั้น ผู้สอนที่มีความรู้ความเข้าใจ และมีประสิทธิภาพในเรื่องหลักสูตร กระบวนการเรียน  
การสอน จิตวิทยาการสอน การใช้อุปกรณ์การสอน และการจัดสภาพแวดล้อม ย่อมทำให้ผู้เรียนมี  
ความกระตือรือร้นใคร่รู้ใคร่เรียน อันจะส่งผลให้ความเป็นเลิศทางวิชาการเกิดขึ้นแก่ตัวบุคคล หรือ  
สถานศึกษานั้น ๆ (Henrysson, Sten, and Others, 1978 : 17 - 20)

ข. แนวความคิดในการพัฒนาคณาจารย์ในเรื่องความรู้ ทักษะและทัศนคติ ด้านการ  
บริหารงาน พฤติกรรมการสอนย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของผู้สอน อันได้แก่ ความรู้ ทัศนคติ ค่านิยม  
ทักษะ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ตลอดจนการรับรู้ต่างๆ ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบทั้งหมดได้  
แต่พฤติกรรมบางอย่างโดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับบทบาทสังคม เช่น พฤติกรรมการสอน  
สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้น ในการพัฒนาคณาจารย์จึงควรพัฒนาทัศนคติควบคู่ไปพร้อม ๆ กับ  
การพัฒนาความคิดและความรู้ กัฟ (Gaff, 1976 : 16) การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนจะเหมาะสม  
และมีคุณค่า ถ้ามีการดำเนินงานต่อเนื่อง และประสานกัน มีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบ  
ชอบกำหนดเวลา และทำตารางเวลาให้แน่นอน ทั้งนี้เพื่อเป็นแรงกระตุ้นแรงจูงใจให้อาจารย์ โดยเฉพาะ  
เฉพาะอาจารย์ที่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงค่อนข้างมากยิ่งเห็นความสำคัญของการเข้าร่วมกิจกรรม  
ของการพัฒนาคณาจารย์ และการพัฒนาการสอน (อรุณ รัชตะนาวิณ อ้างถึงใน ไพฑูริย์ สีนลารัตน์,  
2524 : 130)

ค. แนวคิดในการพัฒนาคณาจารย์ในเรื่องการพัฒนาความรู้ ความรับผิดชอบ และรู้ว่า  
ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา สถาบันอุดมศึกษาประกอบด้วยบุคลากร อาจารย์ที่มี  
ประสิทธิภาพ และความสามารถเชี่ยวชาญจากสถาบันต่าง ๆ จึงควรชักจูงบุคคลเหล่านี้มาร่วม  
ดำเนินงาน เพราะการพัฒนาคณาจารย์จะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อ  
อาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาด้วยตนเอง ดังนั้น  
ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ควรจัดให้แก่ผู้ที่สนใจ และเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม

ก่อน แล้วค่อยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาคุณาจารย์จะไม่ได้ผล ถ้าทำด้วยการบังคับ อาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม เพื่อการพัฒนาคุณาจารย์ (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2524 : 25) ดังนั้น ในการพัฒนาคุณาจารย์จำเป็นต้องพัฒนาทั้งด้านส่วนบุคคล และพัฒนาวิชาชีพควบคู่กันไป ทั้งนี้ เนื่องจากกิจกรรมทางด้านวิชาชีพ กับการดำเนินชีวิตส่วนบุคคล มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิด (Bergquist and Phillips, 1975 : 17)

ง. แนวความคิดในการพัฒนาคุณาจารย์ในเรื่องการพัฒนาตนเองด้านความรู้ทางวิชาการที่ตนถนัด และรู้จักวิธีการวิจัยทางสาขาวิชาของตน ในการพัฒนาอาจารย์ต้องคำนึงถึงว่า อาจารย์แต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านวัย ความถนัด ความสนใจ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ ฯลฯ ดังนั้น การพัฒนาคุณาจารย์ควรจัดพฤติกรรมเสริมความรู้ให้ครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ อย่างกว้างขวางเพื่อช่วยให้อาจารย์ได้มีโอกาสพัฒนาไปตามความต้องการ และความถนัดของแต่ละบุคคล (ไพฑูริย์ สีนลรัตน์, 2524 : 26) การพัฒนาประสิทธิภาพการสอนย่อมต้องอาศัยบทบาทอื่น ๆ ได้แก่ การวิจัย การบริหาร ตลอดจนงานอื่น ๆ ฉะนั้น อาจารย์จึงควรเพิ่มพูนความรู้และความสามารถ ตลอดจนทักษะด้านต่าง ๆ ดังกล่าวด้วย กัฟ (Gaff, 1975 : 16)

#### 1.4 วิธีการพัฒนาคุณาจารย์

ภิญโญ สาธร (2523 : 263) กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลไว้ในหนังสือการศึกษาว่าทำได้ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ เป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน
2. การฝึกอบรมระหว่างประจำการ (In - Service Training) คือ การให้การศึกษาแก่บุคคลที่อยู่ในหน่วยงาน โดยการรับการฝึกอบรม ซึ่งหน่วยงานจัดเอง หรือหน่วยงานอื่นจัดฝึกอบรมขึ้นเป็นครั้งคราว
3. การฝึกฝนตนเอง เป็นการพัฒนาบุคคลโดยการศึกษา โดยการเรียนทางไปรษณีย์ ซื่อหนังสือมาอ่าน หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 202 - 205) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มและเป็นรายบุคคลโดยมีวิธีดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

#### การพัฒนาเป็นกลุ่ม

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

3. การฝึกงาน (Internship) (ทำได้เป็นกลุ่ม และรายบุคคล)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The project Group)]
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Pannel Discussion)
8. เช้าวันสันตนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถา หรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักษะศึกษา (Field Trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การให้ร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)



#### การพัฒนาเป็นรายบุคคล

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัย หรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In service-Training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมชมดูงานที่อื่น (Inter-Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

ส่วน ทองจันทร์ หงส์คารมภ์ (2524 : 70 - 71) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาอาจารย์ในหนังสือ “การพัฒนาอาจารย์” ในการพัฒนาการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา ว่ามีวิธีดำเนินการต่าง ๆ เท่าที่ทราบมีดังนี้

1. จัดโปรแกรมการศึกษา การประชุม อบรมในเรื่องต่าง ๆ เช่น จัดประชุมเชิงปฏิบัติการในเรื่อง “การสอน” “การวัดผล” ฯลฯ

2. จัดพิมพ์สิ่งพิมพ์ใบปลิวต่าง ๆ เพื่อขยายแนวความคิดให้กระจายทั่วกันทุกคนในมหาวิทยาลัย
3. จัดหาผู้มีประสบการณ์มาบรรยายให้ฟังเป็นครั้งคราว
4. ผู้รับผิดชอบเดินทางไปเยี่ยมคณะ หรือภาควิชาต่าง ๆ ขยายแนวความคิดนี้ให้ทุกคนรับทราบ และรับทราบปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์
5. ให้ทุนอาจารย์ไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งทางด้านพัฒนาคณาจารย์ และด้านวิชาการ เฉพาะสาขาวิชาของตน

จากวิธีการที่กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด สรุปได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์นั้นมีวิธีการดำเนินการหลายวิธี สถาบันอุดมศึกษาแต่ละสถาบันจะดำเนินการพัฒนาด้วยวิธีการอย่างไรมัน ขึ้นอยู่กับกำลังทรัพยากร และแนวความคิดของผู้รับผิดชอบงานนี้ ซึ่งไม่จำเป็นต้องทำเหมือนกันและทำตามกันด้วย

### 1.5 ประโยชน์ของการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์เป็นวิธีการที่ช่วยให้อาจารย์ได้เกิดการพัฒนาเพื่อความสำเร็จ และสัมฤทธิ์ผลในงานเพิ่มขึ้น ซึ่งนำความสำเร็จมาสู่งานนั้นเป็นส่วนรวม ผลที่ได้รับจากการพัฒนาอาจารย์มีดังนี้คือ

1. การพัฒนาอาจารย์ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น การคิดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาอาจารย์จะช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของอาจารย์ให้มีจิตใจร่าเริง และทำงานได้ผลมากขึ้น เมื่อได้รับความรู้จากการฝึกอบรมงานขึ้นก็สามารถนำเทคนิค และวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ
2. การพัฒนาอาจารย์เป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย เพราะเมื่ออาจารย์ได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้วความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองย่อมลดน้อยลง
3. การพัฒนาอาจารย์ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง ปกติในการเริ่มรับราชการนั้น ควรจะได้รับการอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะที่เคยได้รับการพัฒนานั้นแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ผลดี และทุ้มเวลามากกว่าคนที่ต้องทำงาน และเรียนงานควบคู่กันไปในเวลาเดียวกัน
4. การพัฒนาอาจารย์เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การทำงานของผู้บริหาร เพราะไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงและแนะนำกันอีกเป็นการลดภาระผู้บริหาร
5. การพัฒนาอาจารย์เป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อ



ความก้าวหน้าในงานของคุณ ตามปกติการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง มักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกจากผู้ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วและมีผลงาน ย่อมแสดงว่าการพัฒนาอาจารย์เป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของคุณ

### 1.6 ทิศทางใหม่ของการพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2534 : 16-17) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทิศทางใหม่ของการพัฒนาคุณครูในประเทศไทยว่า

**ประการแรก** การพัฒนาคุณครูในอนาคตควรมีพื้นฐานในทางแนวคิด หรือในทางปรัชญาเป็นตัวกำหนด หรือเป็นประเด็นหลักเดียวในการพัฒนาด้วย ทั้งนี้เพราะสังคมไทยอยู่ในช่วงหัวเลี้ยวหัวต่อที่สำคัญ การถกเถียงถึงทิศทาง และบทบาทที่เหมาะสมของการอุดมศึกษาในสังคมไทย จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสอน และเป็นบทบาทของกลุ่มนักคิดในมหาวิทยาลัยอีกส่วนหนึ่งด้วย ทิศทางการพัฒนาคุณครูควรมีส่วนในการเป็นการพัฒนาประเทศควบคู่กันไป

**ประการที่สอง** แนวคิดและสาระของการเรียนการสอนที่นำมาใช้กิจกรรมและการประชุมสัมมนาของการพัฒนาคุณครูนั้น ควรจะต้องมีพื้นฐานทางหลักวิชาที่เข้มแข็ง แต่ขณะเดียวกันก็มีเทคนิคในเชิงปฏิบัติ (Practical) ให้มากที่สุด เพื่อผู้สอนจะนำไปใช้ได้ และนำไปใช้อย่างเข้าใจ มีเหตุผลและเหมาะสมกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม

**ประการที่สาม** การนำเสนอเรื่องของการเรียนการสอนนั้น จะต้องนำเสนอและนำอภิปราย ในลักษณะที่สัมพันธ์กันอย่างจริงจังระหว่างการสอนกับการวิจัย การสอนกับการบริการชุมชน และการสอนกับสังคม เพื่อให้การเรียนการสอนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

**ประการที่สี่** เทคนิคและกิจกรรมในการพัฒนาคุณครูนั้น นอกจากการให้เรียนรู้วิธีด้วยวิธีการปฏิบัติแล้ว เรายังควรจะต้องสอดแทรกค่านิยมใหม่บางประการของสังคมไทยเข้าไว้ด้วย เช่น ความรู้ที่นักคิด และความสัมพันธ์กับคนรุ่นใหม่ โดยเฉพาะนักศึกษา ค่านิยมใหม่ ๆ ของสังคมอุตสาหกรรมและสังคมข่าวสาร ภาระรับผิดชอบต่อมนุษยชาติ

**ประการที่ห้า** กิจกรรมการพัฒนาคุณครูจะต้องมีหลากหลาย เพื่อสนองความถนัด ความสนใจอันหลากหลายของอาจารย์ผู้สอนด้วยพร้อมกันไป โดยเฉพาะกิจกรรมที่จะให้อาจารย์ได้ศึกษาเรียนรู้ และทำความเข้าใจด้วยตนเอง ชนิดที่ไม่ใช้เวลามากเกินไป เพราะธรรมชาติของอาจารย์จะสนใจเนื้อหาเฉพาะของตนเอง เจาะลึกและเกี่ยวในวิชาเอกของตน การเสียเวลาเพื่อสิ่งอื่น จึงควรให้เรียนรู้ได้โดยเร็ว

**ประการที่หก** หน่วยงานเฉพาะ เช่น หน่วยงานคณาจารย์ หน่วยงานการเรียนการสอน และหน่วยสนับสนุน เช่น บริการสื่อการศึกษา บริการตำรา และบริการการวิจัยการทดสอบ เหล่านี้จะต้องได้รับการจัดตั้งขึ้นอย่างถาวร มีผู้รับผิดชอบประจำพร้อมเงินสนับสนุนอย่างเพียงพอ เพื่อความต่อเนื่องสัมพันธ์ในขณะเดียวกันก็ส่งเสริมผู้สนใจเฉพาะกลุ่ม และส่งเสริมกลุ่มสนใจระดับคณะ และภาควิชาให้รับช่วงประสานกันเป็นระดับไป เพื่อความต่อเนื่อง และสัมพันธ์ของเป้าหมาย และกิจกรรม และเป็นจุดศูนย์รวมทางการพัฒนามหาวิทยาลัย (University Studies) ด้วย

**ประการที่เจ็ด** ผู้บริหารมหาวิทยาลัย หรือสถาบันอุดมศึกษา จะต้องเปลี่ยน Orientation ของตัวเองให้มาเป็นผู้บริหารวิชาการมากกว่าบริหารการเมือง ด้วยการนึกถึงการเรียนการสอน การพัฒนาคณาจารย์ส่วนใหญ่มากกว่ามุ่งพัฒนาแต่ตัวเอง และพวกของตัวเองเป็นจุดใหญ่ยอมรับทัศนคติอื่น และส่งเสริมให้คนอื่นพัฒนาให้พร้อมกับตนเอง

**ประการที่แปด** การดำเนินการในเรื่องการพัฒนาคณาจารย์จะต้องมีจุดเน้นมีเป้าหมายหลักที่จุดสำคัญ และจุดบังคับก่อน เพื่อให้ได้ผลทันทีในวงกว้าง เช่น เริ่มที่วิชาพื้นฐานทั่วไป วิชาพื้นฐานวิชาชีพ เริ่มที่วิชาบังคับก่อนวิชาเลือก แล้วจึงกระจายไปที่วิชาเอก ให้ผู้รับผิดชอบมีความคิดสร้างสรรค์ของตนเองมากกว่ากรอบของผู้บริหาร

**ประการที่เก้า** ซึ่งเป็นประการสุดท้ายที่จะเสนอในที่นี้ คือ ระบบการสนับสนุนแบบครบวงจรก็คือ การชี้และกระตุ้นให้เห็นความสำคัญส่งเสริม และจัดกิจกรรมให้กับอาจารย์ที่สนใจ ให้กำลังใจ และให้รางวัล ในวงที่กว้างและหลากหลาย

ทิศทางใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์โดยที่แท้จริงก็คือ ทิศทางของอุดมศึกษา โดยส่วนรวมนั่นเอง ทิศทางของอุดมศึกษาไทยอยู่ในภาวะที่กำลังมีการทบทวนเพื่อกำหนดทางเลือกใหม่ที่เหมาะสม ดังนั้น ทิศทางการพัฒนาคณาจารย์ของไทย จึงต้องมีการทบทวนไปด้วย อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่การทบทวนทิศทางของการพัฒนาคณาจารย์นั้น ไม่เพียงแต่จะมีผลต่อการเรียนการสอนที่มีคุณค่าเท่านั้น แต่หมายถึงการนำไปสู่ทิศทางที่เหมาะสมของการอุดมศึกษาไทยด้วย บทบาทใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย จึงเป็นบทบาทที่ท้าทายผู้เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคณาจารย์ของประเทศไทยอย่างมาก และในขณะเดียวกันก็ท้าทายความร่วมมือร่วมใจของผู้สนใจการพัฒนาคณาจารย์ในระดับนานาชาติอย่างมากด้วยเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาอาจารย์เป็นกระบวนการที่มุ่งจะถ่ายทอดความรู้การเปลี่ยนแปลง (Change) เจตคติ พัฒนาทักษะ ปรับปรุงความเข้าใจ และวิธีการทำงานให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น การพัฒนาอาจารย์จะไม่บังเกิดผลดีแต่ประการใดเลย หากจัดการพัฒนาขึ้นโดยไม่มีความต้องการ หรือจำเป็นดังนั้น ก่อนที่จะมีการพัฒนาอาจารย์จึงจำเป็นต้องหาความต้องการจำเป็นของอาจารย์เสียก่อน ที่สำคัญคือ โครงการพัฒนาอาจารย์นั้นจำเป็นต้องได้รับความเห็นชอบและความสนับสนุนจากผู้บริหาร จึงจะสามารถดำเนินไปโดยบรรลุวัตถุประสงค์

## ตอนที่ 2 การพัฒนาอาจารย์ตามกระบวนการพัฒนาอาจารย์

การพัฒนาอาจารย์เป็นงานที่มีรายละเอียด ขั้นตอน และวิธีดำเนินการต่าง ๆ ซึ่งจะต้องสิ้นเปลืองทั้งเวลาเตรียมการ เวลาดำเนินการต่าง ๆ ที่สำคัญคือ ต้องเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ มากมายอย่างมากในการดำเนินการกิจต่าง ๆ ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบกิจกรรมพัฒนาอาจารย์จะต้องใช้ทั้งศาสตร์ในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบครบวงจร และจะต้องใช้ศิลปะในการดำเนินการต่าง ๆ เพื่อให้การประสานสัมพันธ์ กับทุกหน่วยงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในหน่วยงานเดียวกันและภายนอกหน่วยงานด้วย ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183 - 184) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรว่า อาจจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top management)
5. การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulations on training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow up)

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539 : 23 - 79) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรมมีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอนคือ

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม
3. การจัดดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529 : 108 - 118) กล่าวว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร มีอยู่ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร
2. จัดบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

บิชอป (Bishop, 1979 : 4 - 8) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Development and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ความตรงหรือความชัดเจน (Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

แคสตันเตอร์ (Casterter, 1996 : 225- 265) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development plans)
3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluation the Development Program)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## ตามแผนภูมิที่ 1

## แผนภูมิที่ 1 กระบวนการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ Castetter

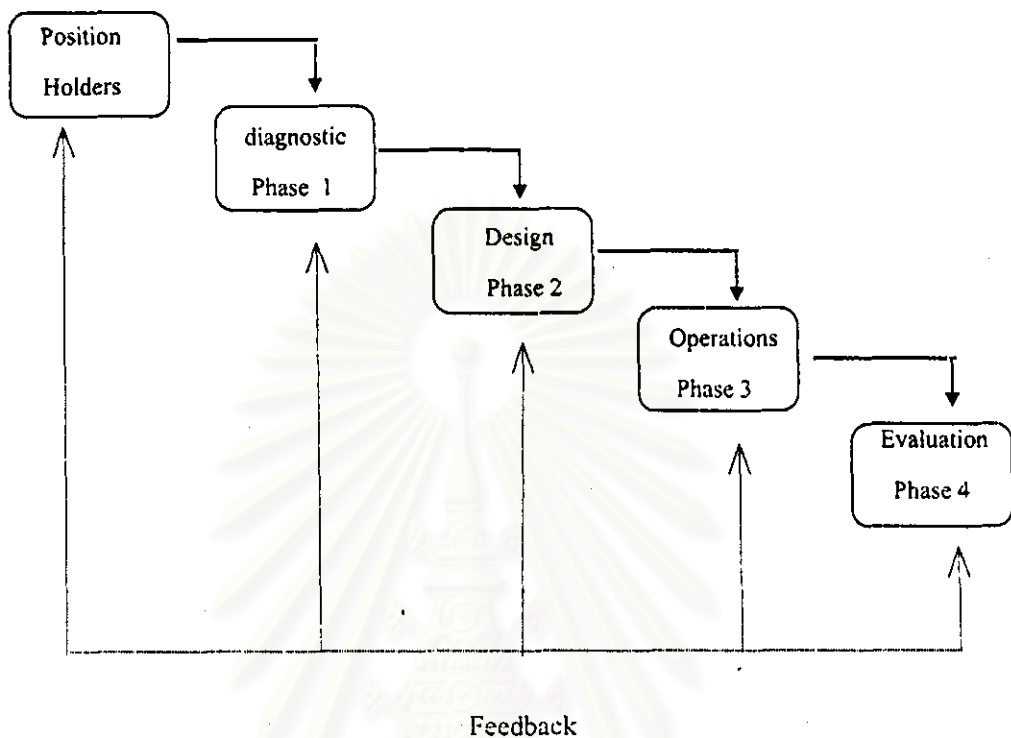


FIGURE 6.5 Model of the personnel development process

ที่มา : William B. Castetter. *The Human Resource Function in Educational Administration*.

6 th ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – Hall, Inc, 1996 : p236.

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของ Castetter ทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่ากรอบแนวคิดนี้มีขั้นตอนความชัดเจน ชัดหยุ่น เข้าใจง่าย เป็นที่ยอมรับและมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ประกอบกับเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรด้านการศึกษาโดยเฉพาะ จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การดำเนินการในขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด ดังนั้นการที่หน่วยงานใดจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาหาความจำเป็นเสียก่อนว่า มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้ เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับ และบุคลากรแต่ละคน หรือแต่ละกลุ่ม มีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน

ที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ อาจทำให้มีสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในปฏิบัติงานของบุคคลที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากขาดความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือทัศนคติที่ต้องการ และที่ถูกต้องในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลทำให้การทำงานต่าง ๆ ในหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ต้องการกำหนดไว้ จึงต้องมีการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์จะเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน การเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานของคณาจารย์ ทั้งนี้เพราะการพัฒนาอาจารย์ไม่เพียงแต่จะทำให้อาจารย์มีความรู้ความสามารถและมีทักษะ ทัศนคติในการสอนดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้งานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ ถึงแม้ว่าอาจารย์ของวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยจะมีความรู้ความสามารถและความรู้สูงเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าระยะเวลาผ่านไปนานขึ้น ความรู้ความชำนาญนั้นย่อมจะค่อยลงเป็นธรรมดา เพราะวิทยาการความรู้ต่าง ๆ จะเปลี่ยนไปอยู่ตลอดเวลา ดังที่ ประสาร มาลากุล ณ อยุธยา (2527 : 15) กล่าวว่า สาเหตุจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร หรือการพัฒนาอาจารย์ เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของสังคม หรือความคาดหวังของอาจารย์ในการผลิตนักศึกษา หรือบัณฑิต การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้งและรวดเร็ว จึงทำให้อาจารย์ส่วนหนึ่งเกิดการสับสน การขัดแย้ง แต่ก็เป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้เกิดความงอกงามทางปัญญา

แคสตันเตอร์ (Castetter, 1992 : 225 - 265) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการ หรือความจำเป็นการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs)
2. ความต้องการ หรือความจำเป็นการพัฒนาของกลุ่ม (Group needs)
3. ความต้องการ หรือความจำเป็นการพัฒนาขององค์กร (Organization needs)

#### การจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้สำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์แล้ว ย่อมจะทราบว่า มีอาจารย์ตำแหน่งใดระดับใดบ้างที่สมควรจะได้รับการพัฒนาทั้งหมด ในเวลาเดียวกัน หรือในช่วงเวลาหนึ่งนั้น อาจทำไม่ได้ ทั้งนี้ มีข้อจำกัดหลายด้าน เช่น งบประมาณที่จะใช้ในการนี้ไม่เพียงพอเจ้าหน้าที่ดำเนินการมีจำนวนจำกัด เป็นต้น ดังนั้น จึงควรที่จะจัดลำดับความจำเป็นก่อนหลัง (priority) ของแต่ละโครงการไว้ โดยพิจารณาว่าโครงการใดที่มีความสำคัญยิ่ง ควรจะดำเนินการเร่งด่วนก่อน ได้ มีนักวิชาการจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 78 - 79) ได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร หรือส่วนรวม
2. โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์กรจะได้รับ
3. โดยคำนึงถึงความจำเป็นขององค์กร
4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

การที่จะพิจารณาว่าสภาพใดเป็นการแสดงเครื่องหมายของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจจำแนกได้ดังนี้ (อรทัย ก๊กผล, 2527 : 31)

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดเจน เป็นความจำเป็นที่ไม่ต้องค้นหา เช่น การขยายงาน การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เป็นต้น
2. ความจำเป็นที่ไม่ชัดเจน ผลที่ปรากฏออกมาในรูปแบบต่าง ๆ จะต้องมีการวิเคราะห์จากผลนั้น นำไปสู่สาเหตุว่าจะสามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคคลได้หรือไม่ เช่น นักศึกษาสอบตกมาก กำลังใจ หรือขวัญของอาจารย์ตกต่ำ

#### การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นขั้นตอนแรกนั้น หน่วยงานควรหาความจำเป็นใน 3 ลักษณะ คือ วิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน วิเคราะห์หาความจำเป็นในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล (ณัฐนิภา คุปรัตน์, 2527 : 3)

1. การวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษาระดับและวิเคราะห์เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเป้าประสงค์ที่ชัดเจนของหน่วยงาน ช่วยกำหนดกรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การหาความจำเป็นที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทางปฏิบัติแล้วจะเน้นที่งานแต่ละงานในหน่วยงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานการศึกษาระดับ วิเคราะห์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน เน้นลักษณะงาน หรือเนื้อหาของงานไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล
3. การวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล นั่นคือ หน่วยงานที่จะศึกษา วิเคราะห์ หาความจำเป็นของบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ และทัศนคติ เพื่อดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ตรงกับความต้องการของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งแต่ละตำแหน่ง

ในการพิจารณาค้นหาสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรนั้น มีขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514 ก : 469 - 471)

1. ใช้วิธีการสังเกตคือ สังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้เห็นสภาพแท้จริงของงานที่เป็นประโยชน์ในการพิจารณาแก้ปัญหา
2. ใช้วิธีการวิเคราะห์งานเพื่อศึกษาเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน
3. จัดวางมาตรฐานการทำงาน เพื่อให้ผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลขององค์การบรรลุเป้าหมาย หรือถึงมาตรฐานตามที่กำหนดไว้
4. การประเมินผลการทำงาน หมายถึงการพิจารณาหน้าที่ คุณภาพของงาน การวัดค่า และผลของการปฏิบัติงานว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่น่าพอใจตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานของการปฏิบัติงาน
5. การสำรวจความต้องการ โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูล เอกสาร เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริง ทำได้หลายวิธี เช่น การสัมภาษณ์ การตอบแบบสอบถาม

สรุปได้ว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จากแนวความคิดของนักวิชาการ ดังกล่าวข้างต้นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในขั้นการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่าเป็นการศึกษาหาความจำเป็นขององค์การ ของกลุ่มและของบุคคล ที่เป็นมูลเหตุ หรือแสดงความจำเป็นที่ต้องการพัฒนา โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. การศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. การจัดลำดับความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร

## 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

หลังจากที่หน่วยงานได้ดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์แล้วหากผลจากการศึกษา และวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาอาจารย์แล้ว ก็ดำเนินการวางแผนการพัฒนาอาจารย์ให้เหมาะสมกับปัญหา หรือความจำเป็นต่อไปโดยเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องในการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ

### ความหมายของการวางแผน

คำจำกัดความของคำว่า “ การวางแผน ” นั้นมีอยู่มากมาย เช่น

แอคคอฟ (Ackoff, 1970 : 1) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนว่า “ การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ ” และกล่าวอีกว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และการประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงาน โดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า หากไม่



ดำเนินการตามแผนที่วางไว้จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสมก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น

เดล (Dale, 1969 : 316) กล่าวว่า “ การวางแผน คือ การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้เสร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ”

แคสเต็ตเตอร์ (Casterter, 1992 : 992) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนด หรือการหาวิธีการจากนโยบาย
2. วางแผนตามงานวิจัย
3. วางแผนตามแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง
4. ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก
6. การออกแบบโปรแกรม

แคสเต็ตเตอร์ (Casterter, 1992 : 288) ได้กล่าวถึง การเตรียมการ หรือการวางแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนา หรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะ และวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการ หรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง

ครั้งต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุม หรือกำกับการทำงานตามแผน

นอกจากนี้ แคสเต็ตเตอร์ (Casterter, 1992 : 228 - 240) ยังได้กล่าวถึงแนวทางการวางแผนพัฒนาบุคลากร ซึ่งกล่าวโดยสรุปได้ว่า

- การวางแผนโดยยึดนโยบายของระบบ (Design Cues from System Policy)
- การวางแผนจากผลการพัฒนางานวิจัย (Planning Cues From Research)

- การวางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Planning Cues from Value Trends)
- ตามช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ของการประกอบอาชีพ (Cues from Career Stages)
- ตามสภาพของสิ่งแวดล้อมภายนอก (Cues from the External Environment)

สنانจิตร สุกนทรทรัพย์ (2528 : 2) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผน เป็นการเตรียมการเพื่อผลที่ต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบ เพื่อเลือกหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นตอนของการวางแผน
4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชน ได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด
5. การวางแผนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวม มากกว่าของคนบางกลุ่ม

#### ลักษณะของแผนที่ดี

สنانจิตร สุกนทรทรัพย์ (2528 : 8) ได้สรุปลักษณะของแผนที่ดีไว้โดยสังเขป ดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น เช่น แผนในระดับโรงเรียนก็ควรจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติเป็นต้น และต้องมีความประสานสัมพันธ์ระหว่างแผนประเภทต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษา แผนสาธารณสุข เป็นต้น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น นำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจน เพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมเพื่อปรับปรุง และควบคุมคุณภาพ

สถานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 53 – 54) กล่าวคือ การกำหนดนโยบายเป็น กระบวนการ ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่อง และสัมพันธ์กัน ตัวอย่างการกำหนดขั้นตอน ของการจัดทำนโยบายการศึกษา อาจแบ่งได้ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้ วัตถุประสงค์และนโยบายของ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศ นโยบายของรัฐ นโยบายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคมแห่งชาติ นโยบายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระดับกระทรวงทบวงกรมที่เกี่ยวข้อง เช่น นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ ความต้องการของจังหวัด และผลประเมินของโครงการ งานที่ ดำเนินไปแล้ว เพื่อทราบความจำเป็นคือสภาพที่จะแก้ไข หรือ การพัฒนาที่ต้องการ
2. การกำหนดนโยบายล้าลอง เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษานโยบายล้าลอง ควรกำหนดไว้หลายอย่าง เพราะนโยบายบางอย่างเมื่อถึงขั้นตอนที่ 3 อาจจะพบว่าปฏิบัติไม่ได้
3. วิเคราะห์นโยบายล้าลองโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับทรัพยากรที่ต้องการ และข้อจำกัด เพื่อทดสอบความเป็นไปได้
4. จัดลำดับความสำคัญของนโยบายว่าในกรณีที่ทรัพยากรจำกัด ไม่สามารถ ทำได้ทุกนโยบายจะเลือกนโยบายใดมาปฏิบัติก่อนหลัง
5. เสนอแนวนโยบาย และแนวการดำเนินงาน ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติตามลักษณะ ของนโยบาย
6. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาแล้ว ก็ส่งให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการจัดทำแผนงาน โครงการ เพื่อสนองนโยบาย
7. นำผลประเมินที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงาน โครงการ ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อ ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผน เพื่อการ พัฒนาบุคลากรมีอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขต ใดไหน และควรจะจัดลำดับก่อนหลังอย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไร เป็นสิ่งที่จะต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่ง การพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนา บุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจาก การได้รับการฝึกอบรม
2. การจัดสรรงบประมาณ และการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือ ค่าอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร
3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาดัง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไร จึงจะเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด

### กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

อุทัย หิรัญโค (2525 : 91 – 92) กล่าวว่ากระบวนการการวางแผนจะต้องจัดให้มีการดำเนินการและปฏิบัติอย่างครบถ้วน ซึ่งขั้นตอนในการวางแผนแบ่งออกเป็น 8 ขั้นตอนคือ

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อม และสถานการณ์
2. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ซึ่งต้องสอดคล้องกับขั้นตอนที่ 1 โดยมีหลักเกณฑ์ คือ ชัดแจ้ง และกระชับรัด คอบสนองปัญหาและความต้องการได้สามารถนำไปปฏิบัติได้
3. หาวิธีการแก้ไขปัญหา ซึ่งในทางปฏิบัติมีหลักการ 3 ประการ คือ หาทางเลือกต่าง ๆ ให้หลายทาง วิเคราะห์ทางเลือกต่าง ทั้งข้อดี ข้อเสีย และวิธีการแก้ไข เลือกวิธีการที่ดีที่สุดเพื่อนำไปจัดทำโครงการต่อไป
4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของงบประมาณ
7. ดำเนินการตามโครงการ
8. การประเมินผลโครงการ

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 65 -- 66) กล่าวว่าลำดับขั้นในการวางแผนประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อให้รู้ทิศทางที่จะก้าวเดินต่อไปข้างหน้า
2. พัฒนาข้อตกลงที่เป็นตัวกำหนดขอบเขตในการวางแผน
3. พิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในการวางแผน
4. พัฒนาทางเลือกในการวางแผน
5. ประเมินทางเลือกเพื่อเลือกสิ่งที่เป็นไปได้สูงสุด
6. เปลี่ยนแปลงแผนสู่การปฏิบัติ

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 140) กล่าวว่าในการวางแผนของผู้บริหารกระบวนการวางแผนจะมีลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ทำการหาสถานการณ์เกี่ยวกับสภาพแวดล้อม
2. กำหนดโครงการรูปของการวางแผน
3. กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายต่าง ๆ
4. การจัดทำแผนประเภทต่าง ๆ
5. การตรวจสอบการปฏิบัติตามแผนและการปรับแผน

ในการวางแผนนั้น แคสตันเตอร์ (Casterter, 1992 : 281) ได้กำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน (Clarify Structural Elements) คือ

- 1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
- 1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์การ และของบุคลากร
- 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objective) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
- 1.4 การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

### 1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าจะทำเท่าไร และจะให้เกิดคุณภาพอย่างไร

เป้าหมายของแผนพัฒนาอาจารย์จึงหมายถึง จุดมุ่งหมายในการที่จะพัฒนาอาจารย์ว่าจะพัฒนาอาจารย์ประเภทใด จำนวนเท่าไร และจะให้เกิดคุณภาพอย่างไรกล่าวคือ ต้องการจะให้อาจารย์มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ หรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นอย่างน้อยแค่ไหนเพียงไร การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้นจะต้องชัดเจน สามารถวัดได้ และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 108) กล่าวว่า

ขั้นตอนแรกของการวางแผนก็คือ การระบุหรือกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงาน หรือองค์การเอกชน ผู้กำหนดเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้น อาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากสภาวะ หรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์การของรัฐ ผู้กำหนดเป้าหมายคือ คณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร หรือ เป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งจากฝ่ายยุติธรรมด้วย ผู้บริหารระดับต้น หรือระดับกลางอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น หรือร่วมวางแผนด้วย แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตีความจากแผนใหญ่ เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์การและของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานในองค์การ ในการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรม และพัฒนานั้นจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมและพัฒนานั้น จัดได้ตามความต้องการของอาจารย์ เมื่ออาจารย์มีจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใด ก็ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาในด้านนั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการฝึกอบรม หรือข้อบกพร่องของบุคคลในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็นคือ

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. ความรู้ทั่ว ๆ ไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตนแต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปได้ดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา

3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์กร ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญ ๆ เช่น

- การขาดความรับผิดชอบ
- การขาดภาวะผู้นำ
- มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม
- ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง
- มีความเชื่อ หรือยึดถือในสิ่งผิด ๆ

### 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ของแผนงาน/โครงการพัฒนานุคลากร

วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมาย หรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวังและพยายามที่จะให้บุคคลบรรลุถึงสิ่งที่มุ่งหวังนั้น (Etzioni, 1964 : 4)

วัตถุประสงค์การพัฒนานุคลากรขององค์การ คือ ความต้องการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้น และผู้บริหารงานสามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้ดี มีความสามารถสูง (อาชวัน วายวานนท์, 2520 : 16)

#### หลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงศ์ (2518 : 154) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ควรมีส่วนส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ หรือกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การจะต้องวิเคราะห์มาจากวัตถุประสงค์

2. วัตถุประสงค์ที่ระบุชัดเจนและเข้าใจง่าย และส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ เพราะถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจน หรือเข้าใจยากย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถืออาจทำให้มีการทำงานไปคนละทิศคนละทาง ทำให้เสียเวลา หรือไม่สามารรวบรวมความทุ่มเทจากกำลังแรง และความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่

3. วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับ และเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้

4. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่จัดทำขึ้น จะต้องไม่ง่าย หรือยากเกินไป สมเหตุสมผล เพื่อให้สามารถทำให้สำเร็จผลได้ และท้าทายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี

5. การจัดทำวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายจะต้องให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วม เพื่อเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจ และยอมรับ รวมทั้งช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำเป้าหมาย และแผนงานต่างๆ เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น

### หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี

โลนส์ (Lones อ้างถึงใน ทิศนา แคมณี, 2522 : 220 – 221) ได้เสนอว่า วิธีการเขียนจุดมุ่งหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ดีนั้นมีลักษณะ 5 ประการ คือ

**S** คือ **Specificity** หมายถึง ความชัดเจน และความเฉพาะเจาะจงเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจว่าจะทำอะไรคือ สิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผลไม่เขียนไว้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

**P** คือ **Performance** หมายถึง การกระทำ หรือพฤติกรรมเขียนจุดมุ่งหมายให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำ

**I** คือ **Involment** หมายถึง การมีส่วนร่วมควรเขียนจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนว่าบุคคลในองค์การมีส่วนร่วม หรือมีบทบาทในจุดมุ่งหมายนั้นอย่างไร

**R** คือ **Realism** หมายถึง ความเป็นจริงคือ เขียนจุดมุ่งหมายให้อยู่ในลักษณะที่เป็นไปได้ เพราะจุดมุ่งหมายที่เขียนไว้อย่างสวยงามแต่ยากที่จะเป็นไปได้นั้น ยากที่จะสัมฤทธิ์ผล

**O** คือ **Observability** หมายถึง การสังเกตเห็นได้คือ เขียนจุดมุ่งหมายให้อยู่ในลักษณะที่สังเกตเห็นผลได้

การกำหนดวัตถุประสงค์ และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรนั้นควร จะกำหนดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง นำไปสู่การปฏิบัติได้ วัดได้ เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าในวัตถุประสงค์ และบทบาทของตนได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การดำเนินงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ต้องการในที่สุด

#### 1.4 การกำหนดบทบาท (Establish roles) ผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร

ในทางปฏิบัติโดยทั่วไปแล้ว บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรควรจะต้องอยู่กับหน่วยงานใดนั้น เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2523 : 80 - 81) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. ในหน่วยงานเล็กที่ไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล และมีคนงานต่ำกว่า 500 คน การฝึกอบรมมักจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ดังนั้น หน้าที่ และความรับผิดชอบในการรับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงตกอยู่กับฝ่ายปฏิบัติการผลิต หรือ หน่วยงานหลัก (Line Unit)

2. ในกรณีที่หน่วยงานมีขนาดปานกลาง และมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงาน นั้นด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการวางแผน และประสานงานกิจกรรมด้านการ ฝึกอบรม ทั้งนี้ หน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการฝึกอบรม การดำเนินการ ฝึกอบรม และการประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมก็ยังตกอยู่กับฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line Unit)

3. สำหรับหน่วยงานใหญ่ ๆ โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกออกมาต่างหากกิจกรรม การฝึกอบรมของทั้งองค์การจึงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานนี้ ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผน ให้อำนาจให้บริการและควบคุมดูแลกิจกรรมการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การโดยหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรม มักมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

3.1 พิจารณากำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

3.2 พัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ

3.3 จัดให้มีโครงการฝึกอบรม (Training Program) โดยร่วมปรึกษาร่วมกับฝ่าย หน่วยงานหลัก (Line Executives)

3.4 รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมหัวข้อ หลักสูตร คำราและสื่อ ทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

3.5 ทำการสอนและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรที่จะเชิญมาสอนวิชาต่าง ๆ

3.6 ฝึกอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะได้รับการมอบหมายให้เป็นครูสอนเกี่ยวกับ

เรื่องทักษะ

3.7 บริการและประสาน โครงการฝึกอบรมทั้งหมด

3.8 ประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม

การพัฒนาคุณภาพของบุคลากรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ดำเนินงานโดยหน่วยพัฒนา ศึกษาราย ซึ่งสังกัดฝ่ายวิชาการกองบริการการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มีหัวหน้าหน่วยรับผิดชอบ



ชอบการดำเนินการ นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการที่ปรึกษาของหน่วยทำหน้าที่กำหนดนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ (ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์ อ้างถึงใน สดใส อัสวาวีไล, 2523 : 140)

สถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาจะจัดตั้งหน่วยงานอิสระเฉพาะขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ และให้บริการแก่อาจารย์ทั้งสถาบัน หน่วยงานดังกล่าวมีงบประมาณดำเนินการเฉพาะ บุคคลในหน่วยงานจะประกอบไปด้วย บุคลากรประจำ และคณาจารย์ที่มาจากคณะและสาขาวิชาต่าง ๆ หัวหน้าหน่วยมักเป็นบุคคลที่ได้รับการยกย่องว่าเป็นนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ด้านการสอนมาเป็นอย่างดี หน่วยงานที่ทำหน้าที่ดังกล่าวมีชื่อเรียกต่าง ๆ กัน เช่น Center for Professional Development, Faculty Development Program, Instructional Development Program, Center for the Improvement of Teaching เป็นต้น (ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์, อ้างใน ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์, บรรณาธิการ : 2524 : 171)

ในประเทศออสเตรเลีย แต่ละสถาบันโดยเฉพาะในมหาวิทยาลัยจะจัดตั้งหน่วยงานภายในขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคณาจารย์โดยตรง ในปัจจุบันมีมหาวิทยาลัยอยู่ 19 แห่ง ประมาณ 17 แห่ง มีหน่วย หรือคณะกรรมการในลักษณะนี้ แต่ถ้ารวม College of Advanced Education ด้วยแล้ว ก็จะมีหน่วย หรือศูนย์ หรือสถาบันที่รับผิดชอบในด้านนี้อยู่ประมาณ 40 แห่งด้วยกัน นับว่ากว้างขวางมาก หน่วยงานดังกล่าวจัดบริการให้แก่อาจารย์ทั้งสถาบัน การเรียกชื่อหน่วยก็แตกต่างกันออกไป ส่วนใหญ่จะเรียกชื่อเน้นหนักไปทางด้านการศึกษา เช่น Education Service Unit, Education Research Unit หรือ เรียกไปทางการอุดมศึกษา เช่น Center for the Study of Higher Education หรือเรียกเน้นหนักไปทางการสอน การวิจัย หรือการพัฒนา เช่น Center for the Advancement of Teaching, Higher Education Advisory and Research Unit เป็นต้น ที่น่าสนใจคือไม่มีชื่อในลักษณะการพัฒนาตัวบุคคล เช่น Staff Development ดังเช่น ในประเทศอื่น ๆ เลย (ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์, อ้างใน ไพฑูรย์ สินลาร์ตน์, บรรณาธิการ, 2524 : 189)

ดังนั้น โดยสรุปแล้ว กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่ต้องมีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานหลัก (Line Unit) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Unit) คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือแผนกฝึกอบรม โดยฝ่ายหลังรับผิดชอบในการประสานงาน และดูแลให้กิจกรรมเป็นไปด้วยดี ผู้ที่ทำงานด้านการฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย Line เพราะหน่วยงานหลักเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและบริการที่ดี จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาของตนให้มีความรู้ทักษะความชำนาญ และทัศนคติที่สอดคล้อง และสนองต่อเป้าหมายขององค์การ งานฝึกอบรมไม่ใช่งานที่เป็นอิสระจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือทำกันเฉพาะในหน่วยงานฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังคงต้องการความร่วมมือร่วมใจจากฝ่าย Line ด้วย ตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและอื่น ๆ

### 3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุคลากร (Implementing Development Programs)

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาอาจารย์ขึ้นแล้ว ขั้นต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนาอาจารย์ไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการพัฒนานุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาถึงหลักการ และวิธีการ หรือกิจกรรมพัฒนานุคลากร ดังต่อไปนี้

#### 3.1 การเตรียมการและปฏิบัติการตามแผนพัฒนานุคลากร

ได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ดังนี้

सनानजलर सुकनरुथरुथ (2528 : 5) กล่าวว่าการดำเนินการตามโครงการมีดังนี้

1. การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่ต้องการกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการ และการประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน

2. การดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้คือ

2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหา และควบคุมงาน

2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผนงาน

การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน คือการเตรียมคนและการเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรงกันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือการให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรก จนถึงขั้นสุดท้าย ของกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ในขั้นการกำหนด วัตถุประสงค์ ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง (सनानजलर सुकनरुथरुथ, 2539 : 63)

ซาญ สุวสุตีสาลีส (2539 : 83 - 84) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนานุคลากรโดยการฝึกอบรมหมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้ว หรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึกอบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติ หรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทาง หรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

สรุปได้ว่า ก่อนปฏิบัติการตามแผนพัฒนานุคลากรควรมีการเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมคนและการเตรียมใจ และการปฏิบัติการตามแผนพัฒนานุคลากร ผู้ปฏิบัติควรปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

### 3.2 ประสิทธิภาพของการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

ความสำคัญของการนำแผนงาน/โครงการ ไปปฏิบัติให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างจริงจังนั้น สิ่ง que ทุกคนมุ่งหวังคือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบังเกิดผลตามที่ต้องการ ได้มีนักวิชาการได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการนำแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพดังนี้

วิโรจน์ สารัตนะ (2539 : 62 – 68 ) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการ หรือโครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสม และเป็นไปไม่ได้รองรับแล้ว แผนกลยุทธ์ หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็อาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่งไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าว จะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรในเอกสารการวางแผน โดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง และการดำเนินการตามโครงการมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยปัจจัยอย่างน้อย 3 ปัจจัย ดังนี้ (1) การจัดองค์การ (2) การอำนวยการ และ 3) การควบคุม

1) การจัดองค์การ (Organization) หมายถึงการจัดแบ่งงานขององค์การ ออกเป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบอย่างไร ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุผลตามแผนที่กำหนดไว้

2) การอำนวยการ (Directing) หรือการสั่งการ เป็นหน้าที่ทางการบริหารที่สำคัญ หน้าที่หนึ่งนอกเหนือจากการวางแผน การจัดองค์การและการควบคุมงาน ซึ่งนักวิชาการส่วนใหญ่มักจะกล่าวถึงกิจกรรม หรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อบังเกิดผลที่บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะเรื่อง ความเป็นผู้นำ การจูงใจ และการติดต่อสื่อสาร

3) การควบคุม (Control) สำหรับการนำโครงการไปปฏิบัติ หมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบความสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติ และหาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงาน ไปสู่วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจำแนกออกเป็น 3 ช่วงเวลาคือ การควบคุมก่อนการดำเนินงาน การควบคุมช่วงดำเนินงาน และการควบคุมหลังการดำเนินงาน

ฉันทินา คูปรัตน์ (2528 : 1 - 2) ได้กล่าวเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรมโดยสรุปว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ บางกิจกรรมยังไม่เป็นที่ยอมรับและนำมาใช้เป็นกิจกรรมหลัก ในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา การดำเนินโครงการที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น หลักสำคัญที่การกำหนดโครงการฝึกอบรม โครงการที่จะได้ผลควรจะทำนึ่งถึงสิ่งต่อไปนี้

1. โครงการฝึกอบรมควรจัดแบบมีลำดับขั้นตอน จากความง่ายไปสู่ความยาก และหรือจากขั้นพื้นฐานไปสู่ระดับสูง ในลักษณะการติดตามที่กล่าวจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรูสึกประสบความสำเร็จไปทีละขั้น

2. ประสบการณ์เดิมของผู้รับการฝึกอบรม มีผลต่อการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ของบุคคลผู้นั้น โดยธรรมชาติ มนุษย์จะเรียนในรูปการต่อเนื่องประสบการณ์ใหม่ เข้ากับพื้นฐานประสบการณ์เดิม ดังนั้น ผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ที่เข้ารับการฝึกอบรมย่อมต้องการให้พื้นฐานความรู้มากกว่า ผู้ที่มีประสบการณ์มาแล้ว

3. การฝึกอบรมในกิจกรรมเพื่อสามารถสืบทอดและความรู้ และทักษะไปใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะเนื้อหาใกล้เคียงกันได้

4. การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการรับรู้ หรือการสัมผัสรอบด้าน เช่น การได้ยิน- การได้เห็น การได้ฟัง และการสัมผัส

แคสแต็ตเตอร์ (Casterter, 1992 : 240 - 241) กล่าวว่า การดำเนินการตามแผนพัฒนาเป็นวิธีที่จะทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมาย และประสบผลสำเร็จ องค์การ และบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกัน และกันจะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ ไมเช่นนั้นจะทำให้การดำเนินการไม่ประสบผลสำเร็จ การจัดทำโครงการพัฒนาบุคคลที่ดีจะทำให้เกิดแนวความคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคล นอกจากนั้น แคสแต็ตเตอร์ (Casterter, 1976 : 279) ได้กล่าวถึงกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุม (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปราย (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)
7. การสอนแบบสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมย่อย (Meeting)

9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. ภาพยนตร์ (Films)
13. เทปบันทึกเสียง (Recordings)
14. โทรทัศน์ (Television)
15. การเล่นเกม (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity training)
18. การบรรยายโดยครูพิเศษ (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstrations)
20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special study)
23. การจัดการฝึกงาน (Graduate Work)
24. โครงการวิจัย (Research Projects)
25. การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
26. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
27. กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)
31. การระดมความคิด (Brain storming)
32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)
33. การจัดทำทัศนศึกษา (Travel)

#### 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program)

การประเมินผลการพัฒนาอาจารย์เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาอาจารย์ และมีความสำคัญอย่างมากขั้นตอนนี้ เพราะจะเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมด ทุกขั้นตอนในกระบวนการพัฒนาอาจารย์ที่ผ่านมา นับตั้งแต่การหาความจำเป็นในการพัฒนาอาจารย์ การวางแผนพัฒนาอาจารย์ การดำเนินการพัฒนาอาจารย์ กิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินการแต่ละขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาอาจารย์จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมี

การแก้ไข ปรับปรุง อย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่าง ๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาอาจารย์ได้ผล ได้มาตรฐาน และบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ทุกประการ และได้มีนักวิชาการได้ให้ทรรศนะของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

### การประเมินผลเพื่อการพัฒนาอาจารย์

การประเมินผลเพื่อการพัฒนาอาจารย์ นับเป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาอาจารย์ เพราะการประเมินผลความสำเร็จของกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการพัฒนาอาจารย์ ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาอาจารย์ให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป

วิจิตร อวระกุล (2540 : 154) ได้ให้ความหมายของการประเมิน (Evaluation) ว่า หมายถึง กระบวนการพิจารณา วินิจฉัย เพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรม หรืองานต่าง ๆ ที่ได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูล ตัวเลขของผลที่ออกมา แล้วเอามาเปรียบเทียบ หรือวัดกันกับเกณฑ์วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่มีอยู่ หรือที่ตั้งขึ้น จากนั้นก็สรุปหรือตัดสินใจว่า ดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

เครือวัลย์ ลิ้มอภิชาติ (2531 : 145) ได้กล่าวว่าการประเมินผลโครงการฝึกอบรม และพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรม และพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมและพัฒนาตั้งแต่หลักสูตร โครงการ การบริหารโครงการ และผลการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์การมีการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนา หรือไม่มากน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากน้อยเพียงใด และองค์การได้รับผลตอบแทนอย่างไรจากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนาแล้ว

อุทัย หิรัญโต (2523 : 165 - 166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับ การประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นคือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์ หรือไม่เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้ มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีก หรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้

เรียนรู้ และฝึกอบรมตรงกับสิ่งที่ต้องการ ต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลง ในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้นลดลง หรือคงที่ไม่มีเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะทำการประเมิน ผลใน 5 ประเด็น คือ

1. ประเมินโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการฝึกอบรม
3. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมภายหลังการฝึกอบรม
4. ประเมินผลที่เกิดกับกลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และผลที่เกิดแก่องค์กรเป็น ส่วนรวม
5. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) ได้กล่าวถึง การประเมินผลว่า ประเมินผลนับเป็น วิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดี และดำเนินไปโดยถูกต้อง ตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็น มรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผล ในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง “ การจัดและค้นหาคุณค่าที่ ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ”

การประเมินผลในการฝึกอบรมนี้ ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้เข้ารับการฝึกอบรม หรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผล เป็นกระจุกเงาอันดีที่จะส่งให้เห็น ภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ว่าจะได้ผลคุ้มค่า หรือล้มเหลว ในการประเมินผลนั้น จะต้องจัดให้มีมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากฝึกอบรมเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้ กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นดี หรือเลวเพียง ไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

**วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากมีอยู่ 4 วิธี คือ**

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) การวัดผลตอน สิ้นท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรเพียงใดหรือไม่
2. การตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับ

การฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่า จะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ก็จะได้ทราบว่าผลงานได้ เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีนี้เหมาะสำหรับประเมินผลงานเสมียน

3. การสังเกตการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะ ของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ แล้วนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป้ามาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มี คล้ายคลึงกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะส่วน วิธีสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

เมธี ปิตันธนานนท์ (2523 : 166) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ

1. กั้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอา กระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินการ และการควบคุม
2. กั้นหาข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณงานของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงไร
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรบ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

#### ขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ชาญชัย ลิวิตรังสิมา, เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 193) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมว่า มีขั้นตอนการประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม เพื่อต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกลักษณะใดเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระวิชา
  2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
    - 2.1 วัดความรู้ ความคิด
    - 2.2 วัดความรู้สึกอารมณ์
    - 2.3 วัดด้านการปฏิบัติ



3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ว่าสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามการเรียนรู้
4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม

ชาญ สวัสดิ์สาตี (2539 : 72 – 77) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบว่า การที่จะประเมินผลการฝึกอบรมให้เป็นระบบและได้ผลนั้น จะต้องดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Focus)
2. วางแผนการประเมินผล (Plan)
3. ดำเนินการตามแผน (Impliment)
4. วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)
5. รายงานผล หรือเขียนรายงาน (Report)

#### ขั้นที่ 1 กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน (Focus)

การกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลนี้ เป็นขั้นตอนเบื้องต้นที่สำคัญยิ่งสำหรับการประเมินผลโครงการฝึกอบรมใด ๆ กล่าวคือ ก่อนที่จะเริ่มการประเมินผลการฝึกอบรมได้นั้น จะต้องกำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมินได้ชัดเจนเสียก่อน โดยเริ่มจากการศึกษา และรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรมที่จะทำการประเมินผลว่ามีขอบเขต และวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรมแค่ไหน อย่างไร และผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมเหล่านี้ ต้องการทราบข้อมูลอะไรบ้าง เพื่อจะได้ผสมผสานทั้ง 2 ส่วนเข้าด้วยกัน คือข้อมูลจากวัตถุประสงค์หลักของโครงการฝึกอบรม และข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชาโดยตรง หรือผู้ที่เกี่ยวข้องต้องการทราบผลการประเมิน ก็จะได้ขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการฝึกอบรมนั้น

#### ขั้นที่ 2 การวางแผนการประเมินผล (Plan)

เมื่อได้กำหนดขอบเขต และวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแล้ว จากนั้นก็นำวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมแต่ละข้อ มาวิเคราะห์เพื่อวางแผนต่อไป โดยเริ่มจาก

1. ระบุวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมข้อแรก (วิเคราะห์ และวางแผนทีละข้อ)

2. ตั้งคำถามเฉพาะเป็นประเด็นย่อย ๆ ที่คำถามก็ได้ ซึ่งเมื่อประมวลคำตอบย่อย ๆ ที่ได้จากคำถามเฉพาะทั้งหมดแล้ว ก็จะเป็นคำตอบสำหรับวัตถุประสงค์ของการประเมินผลดังกล่าว
3. ระบุคำถามเฉพาะแต่ละข้อนั้นเป็นการประเมินผลประเภทใด เพื่อเป็นแนวในการพิจารณาเลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เหมาะสม ซึ่งประเภทของการประเมินผล จะแบ่งออกเป็น 4 ประเภทใหญ่ ๆ คือ
  - การเรียนรู้ (Learning)
  - ปฏิกริยา (Reaction)
  - พฤติกรรม (Behavior)
  - ผลลัพธ์ (Outcome หรือ Results)
4. ระบุแหล่งที่มาของข้อมูล ที่จะช่วยให้คำตอบสำหรับคำถามเฉพาะแต่ละข้อ ซึ่งอาจมีหลายแหล่งก็ได้ ส่วนใหญ่แหล่งที่มาของข้อมูลจะได้มาจาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรม วิทยากร ผู้รับผิดชอบโครงการ ผู้สังเกตการณ์ และผู้บังคับบัญชาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ฯลฯ
5. ระบุให้ชัดเจนว่า จะเก็บรวบรวมข้อมูลเมื่อไร จากแหล่งข้อมูลแต่ละแหล่งเวลาที่เก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ ๆ คือก่อนการฝึกอบรม ระหว่างฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม
6. ระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลว่า จะเก็บโดยวิธีใด จากแหล่งของคำถามแต่ละข้อ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่สำคัญ คือ การใช้แบบทดสอบความรู้ก่อน และหลังการฝึกอบรม การสัมภาษณ์ การสังเกตการณ์ และการใช้แบบสอบถาม
7. ระบุวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลให้ชัดเจนว่า จะวิเคราะห์ข้อมูลตามวิธีการทางสถิติ และการพรรณนาเปรียบเทียบ นอกจากนี้ จะต้องวิเคราะห์งานที่จะต้องทำทั้งหมด ในขั้นการเตรียมดำเนินการว่า จะต้องทำอะไรบ้าง ใครเป็นผู้รับผิดชอบแต่ละงาน และกำหนดเวลาแล้วเสร็จของแต่ละงาน

### ขั้นที่ 3 ดำเนินการตามแผน (Implement)

เมื่อได้จัดทำแผนการประเมินและติดตามผลแล้ว จะเริ่มเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงต่าง ๆ ของการจัดดำเนินการฝึกอบรมจากแหล่งต่าง ๆ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลตามที่ระบุไว้ในแผน

### ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ข้อมูล (Analyze)

เมื่อได้ดำเนินการตามแผนแล้ว ก็รวบรวมข้อมูลที่ได้ทั้งหมด จากเครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อทำการวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลแต่ละข้อ

### ขั้นที่ 5 รายงานผลหรือเขียนรายงาน (Report)

หลังจากที่ได้วิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการประเมินผลทั้งหมดแล้ว ก็รายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาโดยตรง และ/หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการฝึกอบรมดังกล่าวต้องการทราบผลการประเมิน โดยอาจจะรายงานด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรก็ได้

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 33 – 36) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลโครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผลและความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ตลอดจนความจำเป็น หรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลดีที่เกิดจากการประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมีถ้าไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการ

2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมินจะสามารถประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน โดยข้อเท็จจริงและหลักการของการประเมิน ยิ่งผู้ประเมินมีความรอบรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้วการประเมินโครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสาร หรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้จะต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหาร หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการที่เหมาะสม

4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลประเมิน เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรืออาศัยข้อมูลสถิติและหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือจัดเก็บไว้แล้ว หลักที่สำคัญต้องให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่าง ๆ ข้อควรระวังก็คือจะใช้สถิติใดต้องตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลง หรือไม่ สำหรับข้อมูลที่ไม่ใช่ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมิน ก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมินผล เสนอรายงานไปยังผู้บริหาร และบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดที่สำคัญคือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้ และสามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันท่วงที และรายงานในรูปแบบที่เหมาะสม เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกระชับรัดกุมได้ใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือ ภาษาวិชาการ

#### ลักษณะของเครื่องมือประเมินผลที่ดี

ในการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา ต้องอาศัยเครื่องมือหลายชนิดในการรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสังเกตการณ์ แบบสอบถามซึ่งผู้ประเมินต้องสร้างให้มีคุณภาพ

เคอร์วัลล์ ลิมอภิชาคี (2531 - 169 - 171) กล่าวว่าลักษณะของเครื่องมือที่มีคุณภาพต้องมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึง ความสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด ความเที่ยงตรงแบ่งออกเป็น 3 แบบ
  - 1.1 ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
  - 1.2 ความเที่ยงตรงเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
  - 1.3 ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง
2. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเชื่อมั่น (Reliability) คือเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลหลายครั้งแล้วได้ผลเหมือนเดิมหรือใกล้เคียงกับผลเดิม
3. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเป็นปรนัย (objectivity) ซึ่งพิจารณาจาก
  - 3.1 พิจารณาว่าคำถามชัดเจน ผู้เข้ารับการอบรมอ่านคำถามเข้าใจตรงกันหรือไม่
  - 3.2 ภาษาที่ใช้รัดกุมเพียงใด
  - 3.3 คำถามที่ใช้กำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ มีความรัดกุมหรือไม่
  - 3.4 คำถามที่อาจคิดในแง่มุมอื่นใดหรือไม่

- 3.5 ภาษาที่ใช้เหมาะกับผู้เข้ารับการอบรม
- 3.6 ในกรณีที่เป็นแบบเลือกตอบ ตัวเลือกที่ใช้ชัดเจนเพียงใด
- 3.7 ตัวเลือกของข้อมูลแบบเลือกตอบที่ใช้กับคำถามเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่
- 3.8 เกณฑ์การให้คะแนนชัดเจน มีหลักหรือไม่

4. เครื่องมือที่ดีต้องมีอำนาจจำแนก (Discrimination) คือสามารถชี้เฉพาะให้เห็น ลักษณะความแตกต่าง หรือความเหมือนของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. เครื่องมือที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่มีความสำคัญ และมีรายละเอียดต่าง ๆ มาก ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินผลก่อน ดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงาน เมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน และหลังจากที่บุคลากรกลับไป ปฏิบัติงานแล้ว

ตอนที่ 3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาอาจารย์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณาจารย์ด้านการเรียนการสอน จำแนกได้ดังนี้

1. การวิจัยในประเทศไทย
2. การวิจัยในต่างประเทศ

การวิจัยในประเทศ

ทิพวรรณ สีดลรัศมี (2522 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงการพัฒนาคุณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง” ในปี พ.ศ. 2522 ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาคุณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อบริการแก่คุณาจารย์

2. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณาจารย์ยังมีอุปสรรค และปัญหามาก

3. ผู้บริหารและคุณาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาท

และความรับผิดชอบ

4. โครงการพัฒนาคุณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ประกอบด้วยโครงการย่อย

3 กลุ่มคือ

4.1 โครงการส่งเสริมงานวิชาการ ควรจัดติดต่อกันทุกภาคการศึกษาสำหรับคณาจารย์ทุกคน

4.2 โครงการส่งเสริมกลุ่มสนับสนุนงานวิชาการ ควรจัดเป็นประจำทุกภาคการศึกษา ตามความเหมาะสม สำหรับคณาจารย์ผู้สนใจ

4.3 โครงการส่งเสริมการบริหารและงานวิชาการ ควรจัดขึ้นเป็นครั้งคราว ตามความจำเป็น สำหรับผู้ปฏิบัติงานด้านนี้ และคณาจารย์ผู้สนใจ

มยุรี พลาญกุล (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า” เมื่อปี พ.ศ. 2523 โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากคณาจารย์แพทย์ จำนวน 236 คน และผู้บริหารจำนวน 43 คน ผลการศึกษาพบว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาด้านการเรียนการสอน เป็นสำคัญ หลายสถาบันครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน

2. ผู้บริการเข้าร่วมในกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์

3. อุปสรรคของการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์คือ การขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดและผู้บริหาร ไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร

4. อาจารย์และผู้บริหารต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ รวมทั้งความรู้ด้านการบริหารและงานธุรการ

5. โครงการพัฒนาคณาจารย์ประกอบด้วยโครงการย่อย 3 กลุ่ม คือ

5.1 โครงการส่งเสริมงานวิชาการ

5.2 โครงการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ

5.3 โครงการส่งเสริมงานบริหารและงานธุรการ

กรรณิการ์ พงษ์สนิท (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่” โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ และผู้บริหาร จำนวน 360 คน ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาโดยทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ อาจารย์หญิงมีความต้องการเสริมความรู้มากกว่าอาจารย์ชายในด้านความรู้พื้นฐาน เพื่อการสอน วิธีการสอน การดำเนินการสอน และการประเมินการสอน ระยะเวลาที่ปฏิบัติราชการและคณะวิชาต่าง ๆ มีความแตกต่างกันทั้งด้านความรู้ และความต้องการเสริมความรู้ ผู้บริหารมีความรู้มากกว่าอาจารย์ในด้านการดำเนินการสอน แต่อาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้มากกว่าผู้บริหารในด้านพื้นฐาน เพื่อการสอนและการดำเนินการสอน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของอาจารย์ มีความรู้ในด้านการดำเนินการสอนเป็นอันดับหนึ่ง และต้องการเสริมความรู้ด้าน

การประเมินผลการสอนเป็นอันดับหนึ่ง ทั้งอาจารย์ และผู้บริหารมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรให้บริการทางด้านการเรียนการสอน และสนับสนุนการเรียนการสอนเป็นอันดับแรก การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ควรมีหน่วยงานกลางรับผิดชอบ ดำเนินงาน และจัดกิจกรรมในลักษณะเป็น โครงการต่อเนื่องตลอดปีการศึกษา

ชวนพิศ นรนนท์ (2524 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน : การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล ” โดย การเก็บรวบรวมข้อมูลจากอาจารย์ และผู้บริหารจำนวน 341 คน ผลการวิจัยพบว่า ในการจัดลำดับ ความรู้ความต้องการของผู้บริหาร และอาจารย์ คณาจารย์มีความรู้ในเรื่องการประเมินผลการสอน เป็นลำดับสุดท้าย และมีความต้องการเรื่องการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมการสอนเป็นลำดับแรก วิธีการและรูปแบบการพัฒนาคณาจารย์ที่เหมาะสมสำหรับมหาวิทยาลัยมหิดล คือ ควรมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่ รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาคณาจารย์ โดยตรงมีลักษณะเป็นหน่วยงานกลาง มีคณาจารย์จาก คณะต่าง ๆ ร่วมดำเนินการ และได้รับเงินงบประมาณจากมหาวิทยาลัยขอเขตของการดำเนินงาน พัฒนาคณาจารย์ควรเป็นโครงการระยะยาวตามแผนพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ การจัดชอบที่จะให้มีการจัดในลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรจัดในมหาวิทยาลัยเป็นโปรแกรมสั้น ๆ จัดเฉพาะ วันทำงาน 1 - 2 วัน

มาลี วิญชกุล (2525 : 101 - 107) ได้วิจัยในเรื่อง “ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และ อาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา ” โดยทำการศึกษาจาก ประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการ พัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก คือ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมดูงาน และ ศึกษาวิธีทำงานระดับมาก ส่วนที่ปฏิบัติจริงในระดับน้อยคือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัด สัปดาห์ทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่าอยู่ใน ระดับน้อย ส่วนปัญหา และอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารพบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ ขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญความไม่เพียงพอของกำลังคน และความไม่พร้อม ด้านอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ด้านกลุ่มอาจารย์พบว่า มีความเห็นเหมือนกลุ่มผู้บริหาร ส่วนที่เพิ่มเติม ได้แก่ ความไม่เพียงพอของหนังสือทางด้านวิชาชีพ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงานวัสดุฝึก อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ

ต่อมา พชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527 : 106 - 109) ศึกษาในเรื่อง “ ความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ” โดยทำการศึกษา

จากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญแก่บทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรกตรงกัน และเห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพในทุกระดับของบทบาท และความรับผิดชอบของอาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน

อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความต้องการในด้านการสอน การบริหาร การเป็นกรรมการ การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแตกต่างจากอาจารย์ที่มีวุฒิสองปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพด้านการวิจัย แต่งตำรา และบทความทางวิชาการ

ส่วน ชนิดดา เหมือนแก้ว (2527 : 143 – 158) เรื่อง “ กิจกรรมการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ” การทำวิจัยประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารและคณาจารย์ ไม่ทราบนโยบายที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคุณภาพขาดการวางแผนอย่างมีระบบ ขาดการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาต่าง ๆ ปฏิบัติได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นทั้งผู้บริหาร และอาจารย์ มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผนและการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มีหน่วยที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนา คณาจารย์โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาซึ่งคณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลเพื่อการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหาน้อย แต่คณาจารย์เห็นว่าเป็นปัญหามาก

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2532 : 133 – 137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร ” โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วยเรื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หากำร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมาก มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถ



และทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคจะพบในชั้นวางแผนและในชั้นปฏิบัติการตามแผน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนชั้นบริหารแผน และชั้นประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : 106 – 110) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 ” ประชากร คือ ผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ได้มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผน มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาครูอาจารย์ รวมทั้งทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน และการจัดสัมมนาทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลตามงาน/โครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ส่วนปัญหาในกาพัฒนาบุคลากร คือบุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการ

ประดิษฐ์ ธรรมวิจิตร (2538 : 192 -- 200) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการบริหารงานของผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 2 ประชากร คือ ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด ผู้ช่วยผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัด และหัวหน้ากลุ่มงาน เครื่องมือที่ใช้คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สิ่งที่ผู้อำนวยการสามัญศึกษาจังหวัดควรแก้ไข คือการจัดดำเนินงานสามัญศึกษาในปัจจุบันให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การอบรมเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง การจัดบุคลากรเพื่อรับผิดชอบงาน การจัดสรรงบประมาณ การให้ความรู้เกี่ยวกับระบบสารสนเทศแก่บุคลากรในสำนักงาน และการให้ความรู้และความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนงาน

กาญจนา ศรีวรวงษ์ (2539 : 157 - 167) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพการพัฒนานุเคราะห์สาขา ข และสาขา ค ของสถาบันของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ประชากร คือ ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่ เลขานุการคณะ ผู้อำนวยการกองฯ เครื่องมือที่ใช้คือแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้การแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร ทุกแห่งมีการพัฒนานุเคราะห์ตามกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ การวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ การปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุเคราะห์ และการประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ สภาพทั่วไปของปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ ของมหาวิทยาลัย ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ พบว่าข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนพบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผน และขาดการประสานแผนกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุเคราะห์ พบว่าขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลพบว่า ขาดบุคลากร และขาดการประเมินอย่างต่อเนื่อง

#### การวิจัยในต่างประเทศ

การวิจัยในต่างประเทศโดยส่วนใหญ่ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาคณาจารย์ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ และวิธีการปรับปรุง การสอน ดังจะได้นำกล่าวถึงการวิจัยโดยลำดับปีที่ทำการศึกษาดังนี้

มิสตรีย์ (Mistry, 1970 : 703 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอนในปี ค.ศ. 1976 โดยจำลองโครงการพัฒนาคณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิคาร์

#### ผลจากการวิจัยพบว่า

1. สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะปฐมนิเทศ (orientation program)
2. โปรแกรมการปฐมนิเทศจะครอบคลุมเรื่องบทบาท และหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน รายละเอียดเกี่ยวกับสถาบันรวมทั้งประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากการทำงานในสถาบันนั้น
3. ประมาณครึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (in-service program)

4. ประมาณ 30% ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่ต้องเข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาอาจารย์ และมีเพียง 2-3 สถาบันเท่านั้นที่เปิดโอกาสให้คณาจารย์ทุกคนเข้าร่วม

5: ลักษณะของการจัดโปรแกรมมีทั้งแบบต่อเนื่อง แบบระบบสั้น และผสมกันทั้งสองแบบ

6. โปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน การสอนเทคนิคการสอน แบบต่าง ๆ และการประเมินผลการสอน

7. วิธีการอื่น ๆ ที่ควรจัดทำได้แก่การส่งเสริมการสอน หรือบริการแนะแนวโดยจัดทำโปรแกรมการศึกษาให้อาจารย์ใหม่ได้ศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส เพื่อให้สอนแทนกันได้ (understudy program)

แฮมลิน (Hamlin, 1980 : 1462 - 1427 - A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คณาจารย์ของมหาวิทยาลัยชุมชน และความคิดเห็นด้านการบริหารเพื่อพัฒนาอาจารย์ในปี ค.ศ. 1978 ปัญหาที่ต้องการศึกษาในเรื่องนี้คือ ความคิดเห็นของคณาจารย์ที่สังกัดภาควิชาต่างกัน และความคิดเห็นระหว่างอาจารย์กับผู้บริหารในเรื่องวิธีที่ใช้สำหรับการพัฒนาอาจารย์ การศึกษาในเรื่องนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ผู้ตอบแบบสอบถามคือคณาจารย์ จากมหาวิทยาลัย 5 แห่ง ในภาคตะวันตกกลาง (midwest) ของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยแยกเป็นอาจารย์ 206 คน และผู้บริหารการศึกษา 14 คน รวม 220 คน จากการศึกษาพบว่าอายุ พื้นความรู้ด้านวิชาการ การเป็นสมาชิกสหภาพ หรือการที่เคยร่วมมือในงานพัฒนาอาจารย์ ไม่ทำให้เกิดความแตกต่างชัดเจนระหว่างคณาจารย์ที่เรียกว่าเป็น University parallel faculty และคณาจารย์ที่เป็น career education faculty นอกจากนี้การเปรียบเทียบผู้บริหารการศึกษากับอาจารย์ที่ทำการสอนจริง ปรากฏว่าผู้บริหารมีวุฒิสูงกว่าอาจารย์ มีประสบการณ์ด้านการอุดมศึกษามากกว่า ได้รับการศึกษาสูงกว่า และเรียนเก่งกว่าอาจารย์อีกด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย