

บทที่ 2

วรรณคดี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่จะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์การหรือหน่วยงานที่มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ ซึ่งเยาวชนจะเติบโตเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพได้นั้นย่อมขึ้นอยู่กับผู้ที่มีหน้าที่ให้ความรู้อบรมสั่งสอน คือ ครูอาจารย์ที่มีคุณภาพด้วย ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาครูอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีอยู่เสมอ เพื่อให้ครูอาจารย์ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิด หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
 - 3.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการได้แสดงความคิดเห็นและให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ต่าง ๆ ดังนี้

วิญญู สาธ (2517) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มี ความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคคลยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร คือ การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานดีขึ้น

กิติมา ปรีดีติลล (2532) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวไว้ว่า การอบรมและการพัฒนา คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเขา หรือที่เรียกว่าการอบรม (Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึงกิจกรรม หรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้นเพื่อมุ่งที่จะให้มีการเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวคนงาน เพื่อที่จะให้แน่ใจได้ว่าคุณภาพของตัวพนักงาน วิธีการผลิต และเงื่อนไขของปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ตลอดจนการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2535) ได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีก

นัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myers, 1964) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล ชูเคน และ เซาร์แมน (Chruden and Sherman, 1968) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นผู้ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร การพัฒนานั้นคือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทศนคติ และบุคลิกภาพ การพัฒนานี้อาจเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การใหม่

ฟลิปโป (Filippo, 1971) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

กัฟฟ์ (Gaff, 1975) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และเพื่อนร่วมงาน

แคสเท็ตเตอร์ (Castetter, 1992) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่องค์การได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากร ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดและความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มีระเบียบแบบแผน ที่จะสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มี ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานบุคคลในองค์กรหรือหน่วยงาน มีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลหลายประการ ดังมีผู้เสนอเหตุผลของความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมลิน (2526) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่ากฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก สมัยที่ใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นผ่านไปแล้ว งานองค์กรมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาในด้านหนึ่งโดยเฉพาะ จึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลได้

พนัส หันนาคินทร์ (2529) ได้กล่าวถึง หลักการ เหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องจัดการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้คือ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่โรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิสัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง
2. การพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่ จะต้องกระทำตั้งแต่แรก เข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานตามวาระ
3. โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไว้รับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นเสมอ
4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. โรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาด้วยคุณะนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่โรงเรียนนั้นโดยตรง

เมธี บิลันธานนท์ (2529) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า ปัญหาที่ว่าจะแก้ไขข้อบกพร่องของครูที่ได้รับการฝึกฝนมาน้อยและขาดประสบการณ์อย่างไรเพื่อให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาทางการศึกษาและทางสังคมอย่างเสมอหน้ากันและปัญหาจะกระตุ้นความเจริญงอกงามในอาชีพครูได้อย่างไร ปัญหาเช่นนี้ยังคงเป็นปัญหาทางการบริหารการศึกษาต่อไป แต่ก็ได้มีการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหานี้แตกต่างกันเป็นเวลานานปี เพื่อหาทางสนองความต้องการในการปรับปรุงคุณภาพครู เช่น การจัดตั้งสถาบันผลิตครู ฝึกและหัดครูสอนรายวิชาต่าง ๆ การจัดรายวิชาให้เรียนในภาคฤดูร้อน การจัดประชุมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ (workshop) การจัดให้เรียนทางไปรษณีย์ การจัดการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะในการอาชีพทั้งสิ้น ปัจจุบันได้มีการพัฒนาในด้านต่าง ๆ มากมาย เช่น ทางด้านนิลิกส์ เคมี คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสำหรับครูพอ ๆ กับก่อให้เกิดปัญหาในด้านแผนงานการศึกษาทั้งหมดด้วยความเจริญก้าวหน้าทางจิตวิทยา การเรียนรู้ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับความเจริญงอกงามและการพัฒนาของมนุษย์ รวมทั้งวิธีสอนต่าง ๆ การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลเหล่านี้จึงก่อให้เกิดความต้องการที่จะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องกันไปยิ่งไปกว่านั้นในบรรดาครูทั้งหลายก็มีความแตกต่างกันในด้านการศึกษาที่ได้อ่านเรียนมาดังนั้นจึงมีความแตกต่างกันในคุณภาพการศึกษา และเพราะความแตกต่างดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องให้มีแผนงานการพัฒนาบุคลากรขึ้นในระบบโรงเรียน

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หาอยู่ดีแค้นใจไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

สมาน รังสิโยภุชฎ์ (2535) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลไว้ว่าการพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็น

ต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ไปด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี เช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นได้ เช่น สถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพนั้น นับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดลอคเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนาสูงขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุผลหลายประการคือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนั้นงานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

แคสตันเตอร์ (Castetter, 1976) กล่าวว่า การพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แกไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

กรมสามัญศึกษาซึ่งมีหน้าที่ในการจัดและส่งเสริมการมัธยมศึกษา ได้จัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความจำเป็น กล่าวคือ ในปัจจุบันนี้การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษาสามารถดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพในระดับหนึ่ง จำเป็นจะต้องเร่งรัดพัฒนาให้สูงขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงและความต้องการจำเป็นของเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวัฒนธรรม ซึ่งทางหนึ่งที่ทำให้ได้ดีที่สุด ก็คือ การเร่งรัดและพัฒนาบุคลากรของกรมทุกคน และทุกระดับให้มีระดับให้มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้ว โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด รวมทั้งของความร่วมมือจากสถาบันหรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้และประสบการณ์สูงในศาสตร์การบริหาร และองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามาช่วยกันดำเนินการ (กรมสามัญศึกษา, 2536)

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงานของผู้บริหารองค์การ หรือหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน คือ ครูอาจารย์ต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอ เพราะในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมของสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการ เทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นหลักสูตรการเรียนการสอนก็ต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ครูอาจารย์อาจไม่เข้าใจหลักการและจุดมุ่งหมาย อย่างแท้จริง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพัฒนาครูอาจารย์ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีแบบแผนเป็นระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

จรัส สุวรรณเวลา (อ้างใน สุรีย์พร สุนทรสารทูล, 2529) อาศัยแนวคิดเชิงระบบแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานการพัฒนาคนอาจารย์เป็น 7 ขั้นตอนคือ

1. การหาความต้องการและความจำเป็น
2. นิยามปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
3. ตั้งเป้าหมายในการดำเนินงาน
4. กำหนดกลยุทธ์และขั้นตอนการดำเนินงาน
5. การคัดเลือกบุคลากรที่จะรับการพัฒนาและฝึกอบรม
6. การฝึกอบรมโดยกำหนดวัตถุประสงค์ จัดประสบการณ์การเรียนรู้ จัดหลักสูตร

จัดสิ่งอำนวยความสะดวก และประเมินผลการดำเนินงาน

7. การติดตามผล

เมธี บิลันธานนท์ (2529) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้

6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนา

บิชอป (Bishop, 1976) เสนอแนวคิดเชิงระบบขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร เป็น 6

ขั้นคือ

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ทั่วครูอาจารย์เองต้องมีความต้องการการพัฒนาโดยผู้บริหารต้องการวิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้ครูอาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ครูอาจารย์ แสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครูอาจารย์โดยส่วนรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหาวิถีแก้ไขปรับปรุงตามความต้องการของอาจารย์โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงานของครูอาจารย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

4. ความตรงหรือความชัดเจน (Validation) ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยนำร่อง (Pilot study) และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองและขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

แคล์เตเตอร์ (Casterter, 1992) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้น ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้เป็นกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ในการวิจัยครั้งนี้ กระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating The Personnel Development Program)

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดกระบวนการพัฒนาบุคลากรของแคล์เตเตอร์ ทั้ง 4 ขั้นตอนดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา กระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ (เมธี ปิณฑนานนท์, 2529)

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม

แหล่งของรายละเอียด ข้อมูล และข่าวสารที่สำคัญที่ต้องการสำหรับแผนงานการพัฒนาของระบบโรงเรียนก็คือ แผนกำลังคนเพราะจะสามารถให้ข้อมูลหลายชนิดด้วยกัน เช่น

- คุณลักษณะของสมาชิกในคณะบุคคลและชนิดของตำแหน่ง
- อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน
- ตำแหน่งที่ว่างอยู่หรือคาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- สถิติและการต่อสัญญาจ้างของบุคลากร
- ความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบัน
- การคาดการณ์กำลังคน

แผนกำลังคนจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการพัฒนาจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากรและความต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าในตำแหน่ง การพัฒนาจะช่วยยกระดับฐานะของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่ถือครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบัน โดยเลื่อนขั้นจากบุคคลที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบน้อย ไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งการโยกย้ายบุคคลในระบบงานด้วย การใช้ข้อมูลรายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคนของแต่ละบุคคลจะช่วยในการจัดทำแผนงานพัฒนาบุคคลได้

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในระบบโรงเรียนของประเทศที่เจริญแล้วว่า การกระจายอำนาจในระบบโรงเรียน ทำให้ระบบโรงเรียนดำเนินไปด้วยดีครูใหญ่และคณะบุคคลที่ดำเนินงานในแต่ละโรงเรียนกำลังได้รับอำนาจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือกบุคคล รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคคลเพื่อสนองความต้องการของชุมชน ดังนั้นก็ย่อมจะมีเหตุผลเพียงพอว่าแต่ละหน่วยงานย่อมต้องสนใจในการที่จะพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อ

การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตนเองและของแต่ละหน่วยงานในระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษาที่อาจพบทวนบทบาทของตนที่มีอยู่ สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนขึ้นมา และตัดสินใจว่าจะดำเนินงานหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไร การปฏิบัติเช่นนี้ย่อมต้องเกี่ยวข้องกับ การจัดเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงาน การจัดเตรียมแผนกำลังคนนี้ยังมีกิจกรรมการพัฒนาคูคนเข้าเกี่ยวข้องกับตัวส เพราะจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของหน่วยงาน ดังนั้นแต่ละหน่วยงานย่อมจะต้องมีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคูคนของตนเอง และก็ย่อมจะมีความแตกต่างกัน มีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาคูคนของตนเอง และก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานด้วยเหตุผลดังกล่าวแล้ว แต่มิได้หมายความว่า แผนการพัฒนาคูคนของแต่ละหน่วยงานจะเข้ากันไม่ได้กับแผนงานหลักของระบบโรงเรียน

3. ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ถึงแม้ว่าระบบโรงเรียนจะรับผิดชอบแผนการพัฒนาคูคนอย่างไรก็ตาม แต่ความรับผิดชอบเท่าที่เป็นอยู่ในการจะปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับตัวของแต่ละบุคคลเองสิ่งที่จะต้องพัฒนาในตัวบุคคลเป็นรายบุคคลนั้น ย่อมได้มาจากข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ จากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลากร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าได้ดำเนินการอย่างดีแล้วก็จะสามารถให้รายละเอียดและข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการที่จะดำเนินแผนงานการพัฒนาบุคคลให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกบุคคลจะให้ข้อมูลและรายละเอียดในอดีต กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคคลากรจะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบัน การได้พิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานของบุคคลในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจช่วยทำนายความสามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของบุคคลในอนาคตได้ว่าบุคคลควรได้รับการพัฒนาอะไรและเพียงใด

หลักสำคัญในการฝึกอบรมคือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดย การเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางโครงการที่จะฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประการคือ (สมวงศ์ เกษมสิน, 2526)

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

และเจ้าหน้าที่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน
2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่คึกที่สุด
3. พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจ

ทุกฝ่าย

8. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงานเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้อาจได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
4. เพื่อฝึกฝนการใช้พินิจจักษุในการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

แคสเค็ตเตอร์ (Casterter, 1992) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม
3. ความต้องการจำเป็นขององค์การ

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ธงชัย สันติวงศ์ (2534) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

1. ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความหมาย การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล
2. ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงาน และมุ่งอนาคต

อุทัย บุญประเสริฐ (2532) กล่าวว่า การวางแผนคือ เครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่ง ของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานต่อเนื่องโดยตลอดในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538) ได้ให้ความหมายการวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

เดล (Dale, 1973) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือ การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้ แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการซึ่งตัดสินใจแล้วว่ที่ดีที่สุด

แคสเท็คเตอร์ (Castetter, 1992) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

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

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจะทำลำดับก่อนหลังอย่างไร เรื่องอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่ต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนา
ตัวบุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม
2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา
คือ ค่าอุปกรณ์ และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร
3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาคือต่าง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง
เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด
แคลสตันเตอร์ (Castetter, 1992) ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการ
วางแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
ครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับการทำงานตามแผน

3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ตามขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรในขั้นที่ 2 เมื่อมีการวางแผนการพัฒนา
บุคลากรแล้ว ขั้นตอนสำคัญต่อจากการวางแผน คือ การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาตามแผน
ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องก่อให้เกิดการประสานงาน และความร่วมมือเพื่อให้บรรลุตาม
วัตถุประสงค์การดำเนินงาน

แคลสตันเตอร์ (Castetter, 1992) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้
องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน
จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคคลที่จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิค
และทักษะระหว่างบุคคล แต่บรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม แผนงาน

กัณฑ์เหล่านี้ โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนาซึ่งจะควบคุมกำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนา เป็นการจัดระเบียบ ของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความ สอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงและจะจัดการ ต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละ โครงการหลาย ๆ โครงการ ความยุ่งยากของบุคลากรจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการ ทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้างของหน่วยงานในการที่จะใส่ แผนงาน (Program) เข้าไปให้ประสบผลสำเร็จ

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

หนังสือ ทัศนาคินทร์ (2529) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลัง ปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภทคือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง (Individual activities) แบ่งได้ดังนี้
 - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
 - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
 - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
 - 1.4 การทดลองและวิจัย
 - 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
 - 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
 - 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
 - 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้
 - 2.1 การประชุมคณะครู (Faculty meeting)
 - 2.2 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop)
 - 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน (Pre-school conference)
 - 2.4 การจัดครูในรูปแบบการต่าง ๆ (Faculty committee)
 - 2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน (School bulletin)

ภิญโญ สาร (2526) ได้กำหนดวิธีพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On-the-Job-Study)
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule-Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship

Training)

4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship-Training)
5. วิธีฝึกกระษะสั้น (Learner-Training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการ

การทำงานไปปรับการศึกษา (Outside Courses)

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

แคลสเต็ดเตอร์ (Casterter, 1976) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร
ในโรงเรียน มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การจัดประชุมใหญ่
3. การสัมมนา
4. การอภิปรายแบบมีหัวข้อ
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การสลับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป
8. การประชุมย่อย
9. การให้หัวข้อเรื่องไปศึกษาค้นคว้า
10. การอ่านสิ่งตีพิมพ์ต่าง ๆ
11. เข้าฝึกอบรม (เป็นระยะยาว)
12. การหากรณีศึกษา
13. การคุณภาพยอนตร์
14. การฟังเทป
15. การดูโทรทัศน์
16. เกมส์ต่าง ๆ

17. การกระตุ้นให้มีการศึกษา
18. การฝึกอบรมจากการรับรู้
19. การสอนงาน
20. การสาธิต
21. การฝึกงาน
22. การให้ความช่วยเหลือ
23. การเรียนพิเศษ
24. การเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์
25. การเสนอโครงการวิจัย
26. การเชื่อมเขียน
27. การแลกเปลี่ยน
28. การฝึกตนเอง
29. การศึกษาร่วมกัน
30. ขบวนการสมมติ
31. การระดมสมอง
32. การเข้าสถาบันอบรม
33. การทัศนศึกษา
34. การฝึกตัดสินใจแบบแฟ้ม

การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษา
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่ใช้กันมาก ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้
ทราบเรื่องราวต่าง ๆ ขององค์การ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ นโยบาย หน้าที่งาน
หน่วยงานที่ทำ เจือจางการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นบริหาร เพื่อร่วมงานและสภาพแวดล้อม
ในการทำงาน (เสนาะ ตีเฮาว์, 2534) และ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงการ
ปฐมนิเทศว่า การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) จัดขึ้นสำหรับผู้เข้ารับราชการใหม่หรือ
ผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จัก

สถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว (Work without fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่มักใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขบวนการทำงานของผู้ที่นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยจัดหรือผ่อนคลายสภาวะการณืเช่นนั้นได้ อาจสรุปความหมายของการอบรมปฐมนิเทศได้ ดังนี้ คือ

1. เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ระเบียบการวันหยุด ลา การหักเงินค่าสะสม หรือวิธีปฏิบัติราชการ ฯลฯ
3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ
4. เพื่อสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลผลิตของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าผู้ทำงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น
6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
7. เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

2. การฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) และ ธงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ และ ด้ฐนิภา คุปรัตน์ (2536) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือองค์การทางธุรกิจเอกชน หน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษาก็มิได้มีข้อยกเว้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและกรม กอง ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะกำหนดแผนงานในการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ทั้งในระดับกรม กอง และระดับโรงเรียน โดยกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาศักยภาพ

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมซึ่งสถาบันจัดให้มีขึ้นทั้งจัดอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาปัญหาโดยปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะ และให้เข้าร่วมปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ (วไลรัตน์ ญุสวัสดิ์, 2535) และ พันัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพบปะการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอน วิทยาศาสตร์ในชั้นประถม ราชการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลอง หรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้ ประโยชน์จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือ ผลของงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้น จากการที่ได้สังสรรค์กับครูอื่นและกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

4. การสัมมนาทางวิชาการ

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การประชุมของกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้า แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านกาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

5. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า "การสลับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงานโดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"

การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีของการสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม หนึ่งตระหนักว่าการสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผน และกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย (ชนิดดา เหมือนแก้ว, 2528)

การแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการ จะต้องถือว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลไปปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้แก่งาน และเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับข้าราชการ เพื่อให้เขามีความรู้ลึกกว่าเมื่อเขาถูกเปลี่ยนหน้าที่การงานแล้ว โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการจะตามมาภายหลัง

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์การให้แก่บุคลากรขององค์การ หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนับเป็นการศึกษาศาสนาขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพัฒนาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

ในหน่วยงานทางการศึกษา การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยมิตถุประสงค์ให้ครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปข่าวย่อ ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดการบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่า เป็นการให้ความรู้แก่

บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรครุให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งในด้านการแสดงออกทางความคิด และประสบการณ์ทางวิชาการอันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดผลดีแก่องค์การมากยิ่งขึ้น

7. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรในช่วงระยะเวลาหนึ่งและเป็นการกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ มีกิจกรรมหลายอย่างที่ สามารถจัดได้ เช่น นิทรรศการทางวิชาการ การประชุมทางวิชาการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ จัดการการอภิปรายแสดงความคิดเห็นโดยผู้เชี่ยวชาญ การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ จัดฉายวิดีโอเทปเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ การแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการ เป็นต้น

8. การศึกษาคูงาน และการศึกษาต่อ

การศึกษาคูงาน หมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์การอื่น ในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตัวเองบ้าง (สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์, 2533)

การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ หลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้เห็นมุมมองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะ

ปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกว่าชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

ดังนั้น กิจกรรมการศึกษาคุณงานและการศึกษาต่อ จึงเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์อันจะเป็นผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวม

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามคือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้อย่างไร และมี การสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอนสำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ทั้งเฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผล ประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลานาน เพราะเรามักจะต้องคอยผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดาที่จะต้องใช้เวลาพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีก คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่าการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของคนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์การเช่นโรงเรียน ว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

ดังนั้นเราจะเห็นได้อย่างหนึ่งว่าในการวางจุดมุ่งหมายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องกระทำให้ชัดเจน และแน่นอนพอที่จะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลในขั้นสุดท้ายได้ว่าผลที่เกิดขึ้นเป็นความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของสถาบันนั้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ได้ใช้ไปในการพัฒนานั้นหรือไม่ และหากไม่คุ้มกับเงินและเวลาที่เสียไปเราจะปรับปรุงแผนการของเรา

อย่างไรจึงจะสามารถได้ผลตอบแทนอย่างสูงสุด เพราะการที่จะไม่คิดพัฒนาบุคลากรที่เข้าสู่โรงงานของเราแล้วนั้น ย่อมไม่ใช่ความคิดที่ถูกต้องอย่างแน่นอน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การประเมินผล นับเป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผลในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง "การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม"

การประเมินผลในการฝึกอบรมนี้ ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้นำอภิปรายและผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผลเป็นกระจกเงาอันดีที่จะส่องให้เห็นภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด

ในการประเมินผลนั้นจะต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากการฝึกอบรมเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมนั้นดีหรือเลวเพียงไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมาก มีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) กับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เมื่อประเมินผลหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมพันธ์ให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลโดยวิธีนี้เหมาะสำหรับงานประเภทเสมียนงานจัดระเบียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้

เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกตวิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

เมธี บิลันธานนท์ (2529) ได้กล่าวว่า ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนามีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการคือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนาไปใช้อย่างใด ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เข้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเข้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ความพยายามต่าง ๆ ของการพัฒนาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์บ่อยครั้งเพราะความพยายามเหล่านั้นมิได้มุ่งเจาะจงที่ปัจเจกบุคคล หรือความต้องการต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน เพราะไปแก้ไขหรือพัฒนาไม่ตรงกับปัญหา หรือเพราะไม่พยายามแก้ปัญหาให้ตรงจุด ปัญหาที่จะระบุได้มี 2 ปัญหาคือ

1. บางระบบโรงเรียนไม่มีการประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากรเลย
2. การประเมินผลมักเกิดขึ้นจากผู้วางแผนซึ่งเกิดขึ้นภายหลังการประเมินผลควรได้กระทำพร้อม ๆ กับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคัดเลือกเนื้อหาและการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคคล การประเมินผลควรจรรवरวมข้อมูลไว้ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่โครงการพัฒนาแก้ได้หรือไม่ก็ตาม ถ้าปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการแก้หรือแก้ไม่ได้ ก็ควรจัดหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับปรุงให้ได้ตามประสงค์

การประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากร ตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ลักษณะคือ

1. ผู้ร่วมในการพัฒนา กล่าวคือแผนงานพัฒนาบุคลากรจะให้ผลต่อผู้เข้าร่วมการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิมของเขา
2. ตำแหน่งงาน การปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับการปรับปรุงภายหลังจากที่เขาได้รับการพัฒนาแล้วให้เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับตำแหน่งงานหรือไม่

3. ระบบโรงเรียน ความพยายามในการพัฒนาจะต้องใช้หนทางใดและภายในขอบเขตใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน

อูทส์ ฮีร์ญโต (2531) กล่าวถึง การประเมินผลโครงการฝึกอบรมว่า โครงการฝึกอบรมมักจะมีการประเมินผลด้วยเสมอ ประเภทของการประเมินผล อาจแยกออกได้เป็น เรื่อง ๆ ดังนี้

1. การประเมินปฏิริยาโต้ตอบ เป็นการประเมินเพื่อให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีปฏิริยาโต้ตอบอย่างไร เช่น ชอบหรือไม่ชอบโครงการฝึกอบรม ได้รับประโยชน์จากการฝึกอบรมอย่างไร เป็นต้น การประเมินปฏิริยาโต้ตอบเป็นการวัดความรู้สึกของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ไม่ได้วัดถึงการเรียนรู้ การวัดปฏิริยาโต้ตอบจะทราบได้โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบคำถาม ซึ่งจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจน เขียนรายการที่ต้องการวัดให้ครอบคลุมอย่างทั่วถึง โดยออกแบบฟอร์มตามความคิดเห็นที่วัดได้

2. การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินผลปฏิริยาโต้ตอบ จะทำให้ทราบถึงการยอมรับโครงการในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และยังจะได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ทั้งในรูปของตัวผู้บรรยายและลักษณะสภาพทั่วไป อย่างไรก็ตาม โครงการฝึกอบรมที่ได้รับความสนใจสูง หรือมีปฏิริยาโต้ตอบที่ดีไม่จำเป็นจะต้องแสดงว่ามีความเรียนรู้สูงเสมอไป ดังนั้นจึงควรมีการประเมินผลการเรียนรู้ด้วยการเรียนรู้ในที่นี้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทุกอย่างของมนุษย์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การเรียนรู้ หมายถึง การทำได้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ หรือเคยทำมาก่อนอะไรที่คนไม่เคยรู้หรือเคยทำได้มาก่อน แล้วมารู้ มาทำได้ภายหลังเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น

การประเมินผลการเรียนรู้ทำได้หลายวิธี เช่น การทดสอบ โดยใช้ข้อสอบเป็นเครื่องมือ และข้อสอบต้องครอบคลุมสาระสำคัญทุกแง่มุม ถ้าครอบคลุมเพียงบางส่วน ผลการทดสอบก็แสดงถึงการเรียนรู้เฉพาะส่วนที่ทดสอบเท่านั้น ส่วนอื่น ๆ ที่ไม่ได้ทดสอบก็จะได้ข้อสรุปใด ๆ ถ้าจะทดสอบการฝึกอบรมทางด้านทักษะ การประเมินผลอาจทำได้โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสาธิตให้ดู หรือลองปฏิบัติ

3. การประเมินผลทางด้านพฤติกรรม ทำได้ยากกว่าการประเมินผลในสองวิธีแรก เพราะจะต้องใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์ และต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายตัว เช่น ต้องใช้วิธีการสังเกตการณ์ การติดตามผล เป็นต้น รวมทั้งจะต้องประเมินผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน หรือคนอื่น ๆ ของผู้ถูกประเมินด้วย โดยใช้แบบสอบถามหรือสัมภาษณ์ได้

4. การประเมินผลการฝึกอบรม การประเมินผลในลักษณะนี้คือการประเมินผล
 กระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการฝึกอบรม เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรอุบัติเหตุในโรงงาน
 ก็ประเมินว่าอุบัติเหตุในหน่วยงานลดลงหรือไม่ โครงการฝึกอบรมหลักสูตรมนุษยสัมพันธ์ ก็ประเมิน
 ว่าการทะเลาะวิวาทในหน่วยงานลดลงหรือไม่ หรือโครงการฝึกอบรมหลักสูตรหลักสูตรเพิ่มผลผลิต
 ก็ประเมินว่าผลผลิตของบริษัทเพิ่มสูงขึ้นหรือไม่อย่างไร การประเมินอย่างนี้จะไม่นับถึงตัวบุคคล
 ผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่จะทดสอบบุคคลอื่น ๆ ภาษาอังกฤษเรียกว่า Impact evaluation หรือ
 result evaluation

แคสตันเตอร์ (Castetter, 1992) ได้กล่าวว่า การวางแผนการประเมินผล
 การพัฒนาบุคลากรนั้น คำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

และได้กล่าวว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้ได้รับการอบรม
2. ผลกระทบของตำแหน่ง/บุคคลในตำแหน่ง
3. ผลกระทบขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นพมาศ วงศ์โสภณ (2525) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครู
 เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตการศึกษา 8"

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหาด้านความรู้ ด้านทักษะ
 ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาต่อ
 ครูในระดับน้อยทุกด้าน
2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครู
 ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ มีความเป็นแตกต่างกัน
3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นว่า

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาครู อาจารย์ ไม่ได้สำรวจปัญหาของครู อาจารย์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแก่ครู อาจารย์ และห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือ วารสาร คู่มือทางการศึกษา สำหรับครู อาจารย์

สุรีย์พร สุนทรสารทูล (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 1"

สรุปผลการวิจัย

1. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารให้ความเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของหน่วยงาน โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาเป็นลक्षणอักษรโดย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน โดยวิธีการระดมความคิดระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ และโดยผู้บริหารกำหนดขึ้นเอง มีการเผยแพร่ให้ครูอาจารย์ได้ทราบวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโดยวิธีการประชุม และการแจกเอกสาร

2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนา โรงเรียนได้มอบให้ ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างานรับผิดชอบนี้โดยไม่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ การกำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบพิจารณาจากการเป็นผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหารและหัวหน้างานเป็นสำคัญ โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้รับผิดชอบ การช่วยให้ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจในงานโดยมีการจัดทำพรรณาณ ส่งไปเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ให้คำปรึกษา แนะนำ และมอบเอกสารให้ศึกษา อำนาจในการตัดสินใจดำเนินงานเป็นแบบผู้บริหารและผู้รับผิดชอบหารือและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งเป็นอำนาจระดับน้อยที่สุด

3) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ใช้วิธีการประชุมเป็นส่วนมากมีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา จากผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ การสังเกตพฤติกรรม และจากระบบข้อมูลโรงเรียน รวมทั้งพิจารณาถึงความจำเป็นของหน่วยงานด้วย

4) การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา โรงเรียนได้กำหนดโครงการพัฒนาบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา การจัดโครงการโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงทั้งด้าน ความรู้ ทักษะ ทศนคติและพฤติกรรม โดยจัดให้แก่ครูอาจารย์ร่วมกันทั้งโรงเรียน และระดับ

หมวดหรืองาน มีการดำเนินการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาด้วย

5) ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนา ส่วนมากประเมินเมื่อสิ้นสุดโครงการ โดยสังเกตการร่วมกิจกรรม การมอบงานให้ปฏิบัติ และมีการประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการในด้านต่าง ๆ รวมทั้งมีการติดตามผลการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรม และการรายงานของหัวหน้างาน ผู้บริหารได้ให้ความเห็นว่าโรงเรียนยังมีปัญหาในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ในระดับปานกลาง ปัญหาที่สำคัญ ได้แก่ ด้านงบประมาณ การจัดระบบข้อมูล ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านนี้ ครูอาจารย์ไม่เห็นความสำคัญและกระตือรือร้นต่อการพัฒนา

2. จากการสำรวจเอกสาร พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์ ดำเนินโครงการโดยไม่จัดทำตารางปฏิบัติการตามแผน มีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการดำเนินงานตามโครงการ มีการจัดทำตารางกำหนดการจัดกิจกรรมพัฒนาให้อาจารย์ทราบ ในเอกสารโครงการพัฒนา มีการระบุวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เป็นโครงการระยะสั้นในวันทำงาน โดยใช้วิทยากรจากกรม กระทรวง ศึกษาพิเศษ และผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างเป็นทางการหลายประเภท มีการวางแผนเพื่อประเมินผลและติดตามผลโครงการพัฒนา แต่ส่วนมากไม่มีเกณฑ์สำหรับวัดระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

เกี่ยวกับด้านปริมาณงานและงบประมาณ อาจารย์ได้รับการพัฒนาจากโรงเรียนเป็นจำนวนมากกว่ารับการพัฒนาจากภายนอกปีการศึกษาระยะหลังได้รับพัฒนาเป็นจำนวนมากกว่าปีต้นของช่วงปีการศึกษา 2525-2527 โดยโรงเรียนใช้เงินบำรุงการศึกษาระดับสนับสนุนการพัฒนามากที่สุด รองลงไปคือเงินจากสมาคมผู้ปกครองและครู จำนวนเงินที่ใช้ในการพัฒนาโดยหน่วยงานภายนอกมากกว่าการใช้เพื่อพัฒนาโดยโรงเรียน

3. จากการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ พบว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนาในระดับปานกลาง แต่ขณะเดียวกันก็มีความเห็นว่า โรงเรียนยังมีปัญหาในการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอนดังกล่าว ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ปัญหาด้านกำหนดความจำเป็น ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสมจัดกิจกรรมโดยไม่สำรวจปัญหาและความต้องการของอาจารย์ ฯลฯ ด้านการวางแผนและดำเนินโครงการ ได้แก่ ผู้รับการพัฒนาไม่เห็นความสำคัญและขาดความสนใจ ฯลฯ ด้านการประเมินผล ได้แก่ ไม่ใช่ผลการ

ประเมินไปใช้ปรับแผนงานโครงการ อาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมไม่นำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองและโรงเรียน

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

จักรพงษ์ ทันทวา (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครู อาจารย์"

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้านบทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมากได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อการประชุมและการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การประชุมในเขตบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง ปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในด้านควรปฏิบัติ ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปฏิบัติในระดับมากที่สุดทั้ง 10 ด้าน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดงบประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึงและครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532) ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดกิจกรรมการ
พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา"

ผลของการวิจัย เป็นดังนี้คือ

1. โรงเรียนมัธยมศึกษาทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเคยจัดและควรจัด
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ประเภท คือ การประชุมพิเศษอาจารย์ใหม่ การสัมมนาทาง
วิชาการศึกษาและคณาณอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการ
ศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ
กิจกรรมที่ควรจัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนกิจกรรมที่ไม่ควรจัด
มากที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่

2. โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิกาคำเนินการจัดกิจกรรม
การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ประเภท ในลักษณะที่ค่อนข้างคล้ายคลึงกัน กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
ส่วนมากยังต้องมีการปรับปรุงบางส่วน

3. โรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคมีปัญหาและอุปสรรคใน
การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ประเภท กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ การสัมมนา
ทางวิชาการและกิจกรรมที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การพัฒนาด้านจิตใจ ปัญหาที่สำคัญ คือ ขาดแคลน
งบประมาณ ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุน ขาดการวางแผน ขาดแคลนเอกสาร วัสดุอุปกรณ์ ขาด
ความร่วมมือจากบุคลากร และขาดการประสานงาน

4. ข้อเสนอแนะในการจัดกิจกรรมตลอดจนแนวทางแก้ไขปัญหาและอุปสรรคมี
ทั้งในลักษณะกว้าง ๆ เช่น ควรจัดสรรและจัดหางบประมาณให้เพียงพอ ผู้บริหารควรให้การ
สนับสนุน เป็นต้น และเฉพาะแต่ละกิจกรรม เช่น กิจกรรมการสัมมนาทางวิชาการ ควรลด
ภาระงานสอนของอาจารย์เพื่อให้บุคลากรทุกคนได้มีโอกาสเข้าร่วมในการสัมมนาทางวิชาการ
และควรจัดกิจกรรมในช่วงวันหยุดหรือปิดภาคเรียน เป็นต้น

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการ
พัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร"

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมาก มี
การพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การ
บริหารแผน การปฏิบัติการตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนา
บุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักการแนวคิด

ทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครมีปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในระดับปานกลาง ในขั้นการวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน ปัญหาและอุปสรรคในขั้นการวางแผน คือ ขาดบุคลากรผู้มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน และขาดหน่วยงานรับผิดชอบโดยตรง ปัญหาและอุปสรรคในขั้นปฏิบัติการตามแผนคือ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ แต่มีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อยในขั้นบริหารแผน และขั้นประเมินผล จากการศึกษาเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ระหว่างปีการศึกษา 2528-2530 ได้พบว่า ปริมาณของผู้เข้ารับการพัฒนาและงบประมาณสนับสนุนแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเพิ่มมากขึ้นทุกปี

สุทิน วรพุทธานนท์ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร"

ผลการวิจัยพบว่า

ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์นั้นพบว่า โรงเรียนยึดนโยบายต้นสังกัด และมีจุดมุ่งหมายและบทบาทเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะทัศนคติ และวิธีปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีประชุม ครู อาจารย์ ร่วมกันกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจน การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการโดยการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลโดยยึดประสบการณ์เป็นเกณฑ์โดยมีหน้าที่สำรวจความต้องการของครู อาจารย์ ในการพัฒนาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประเมินจากปฏิทินปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ การขาดผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู อาจารย์พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมาแล้วแก้ไขตามความต้องการของครู อาจารย์ ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถศึกษาความต้องการ การเตรียมแผนการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า ใช้วิธีประชุม ครู อาจารย์ ร่วมกันเตรียมและเตรียมไว้ตลอดปีการศึกษา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า โรงเรียนปฏิบัติตามโครงการโดยยึดแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางแผน และครู อาจารย์เลือกกิจกรรม กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติมากที่สุดคือ การฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถดำเนินการได้ตรงตามเวลา



ที่กำหนดไว้ การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า โรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยยึดประสิทธิภาพของงานเป็นเกณฑ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินหลังการดำเนินการ โดยการสังเกตพฤติกรรมหลังจากนั้น มีการนำข้อมูลในการประเมินไปใช้ในการพัฒนาครู อาจารย์ในครั้งต่อไป ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถใช้วิธีการประเมินผลตามที่ได้กำหนดไว้

สุเทพ บุญเติม (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "สภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ : การศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ"

ผลการวิจัยพบว่า

สภาพการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากรของข้าราชการส่วนภูมิภาค สังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความต้องการสูงเกือบทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการนิเทศงาน ด้านการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม และด้านการไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ส่วนการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน มีความต้องการต่ำกว่าด้านอื่น ปัญหาและอุปสรรคมีค่อนข้างมากทุกด้าน โดยเฉพาะการวางแผนและการดำเนินการตามแผนมีปัญหามากกว่าด้านอื่น

สมจิตต์ ปัญญาเมือง (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด"

ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากร ดำเนินการพัฒนาบุคลากร และดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม กิจกรรมที่จัดมากที่สุด คือ ประชุมชี้แจงและ กิจกรรมที่จัดน้อยที่สุด คือ การส่งไปดูงานปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษา

หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร และด้านการดำเนินการ
พัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ในด้านการติดตามและ
ประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตาม และประเมินผลการพัฒนาบุคลากร



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย