บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิด เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
   - ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
   - ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
   - ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
   - การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
   - การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
   - การนำแผนการพัฒนาบุคลากรไปใช้
   - การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

จากการที่การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อประสิทธิภาพขององค์การหรือหน่วยงาน ได้มีนักวิชาการแสดงความคิดเห็น และให้ความหมายไว้หลายแนวคิด ดังเช่น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 181) ให้ความหมายการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 83) ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลง ผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

วิจิตร อาวะกุล (2533 : 68) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่กว้างขวาง ดังนี้.

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมทั้งปวงที่มีลักษณะเป็นการเพิ่มพูนความสามารถ การเรียนรู้ การสอน การให้ความรู้ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือวิธีการแบบใดๆ ก็ตาม

2. เป็นการใช้คนให้ตรงกับงาน ตรงกับความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ความถนัด ภายใต้การบริหารอำนวยการที่ถูกต้องเหมาะสม

3. การทำให้บุคคลมีความเข้าใจในองค์การ เข้าใจงาน และบุคคลที่เกี่ยวข้องอย่างมีความรับผิดชอบ รวมทั้งสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

Federick และ Charles (1964 : 2-3) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความชำนาญในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง

Megginson (1978 : 307) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความพยายามใด ๆ ที่จะให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ของตนที่ต้องปฏิบัติ

Castetter (1996 : 220) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง การที่องค์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรในองค์การอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้บุคคลเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างเสริมศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคนิควิทยาการ รวมทั้งสภาพแวดล้อมของสังคมเปลี่ยนไป จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง โดยการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นพระราชบัญญัติฉบับแรกของประเทศไทยที่ปฏิรูปการศึกษาเต็มภาคทั้งระบบ ให้ความสำคัญต่อครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาโดยกำหนดไว้ในหมวด 7 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติมาตราที่ 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบ กระบวนการผลิต การพัฒนาครู, คณาจารย์ และบุคลากรทาง

การศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง โดยกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนาครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง

กรมสามัญศึกษา (2542 : 27) ได้กำหนดมาตรฐานในการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 3 ด้าน คือ ด้านผลผลิต ด้านกระบวนการ และด้านปัจจัย ซึ่งมาตรฐานด้านกระบวนการในมาตรฐานที่ 6 เป็นขอบข่ายการพัฒนาครูและบุคลากรอื่น กำหนดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรอื่นให้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เต็มศักยภาพ โดยมีตัวชี้วัดดังนี้

1. พัฒนาครูและบุคลากรอื่นตามแผนที่กำหนดไว้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. สนับสนุนส่งเสริมให้ครูและบุคลากรอื่นได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

3. สร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ครูและบุคลากรอื่น

4. นิเทศ ติดตาม ประเมินผล และสนับสนุนการพัฒนาครูและบุคลากรอื่นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

5. ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 182-183) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้ประจักษ์ว่ากฎเกณฑ์ต่างๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากร

ที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก สมัยที่ว่าใครๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาในด้านหนึ่งโดยเฉพาะ จึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 158) ได้กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จะได้มีการสรรหาบุคลากรและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้น จะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่างๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่เจริญก้าวหน้าขึ้น และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่า การพัฒนากำลังคนนับว่าเป็นผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การในสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนรูปเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน และมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามเทคนิควิธีการสอนและการบริหารสมัยใหม่ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้นการเตรียมกำลังคนให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังได้กล่าวย้ำว่าการดำเนินการพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจในทางปฏิบัติแล้ว ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อยๆ ตลอดระยะเวลาที่ยังคงทำงานอยู่ในองค์การ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หายุติลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 83) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคคลไว้ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็มิได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการหรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นได้ เช่นสถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

Castetter (1966 : 238) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้าน วิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอบภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. เป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เช่น ความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ ของแต่ละบุคคลเพื่อให้สอดคล้องกับงานที่จะต้องปฏิบัติ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือองค์การ

2. สร้างทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลไปในแนวทางที่สนองตอบความต้องการของหน่วยงานหรือองค์การ

ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 73) และมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2532 : 160-161) กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคคลนั้นย่อมเกิดประโยชน์ต่อองค์การและหน่วยงานมาก พอสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัตินอยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองถูกลองผิดอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วเมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่มิได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม วิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือ และการประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 183-184) สรุปขั้นตอนของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาบุคคล (Analyzed training needs) โดยทั่วไปในการปฏิบัติงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุง เพราะหน่วยงานบางหน่วยอาจมีผลผลิตตกต่ำ งานล่าช้า ขวัญของคนงานไม่ดีพอ ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงงาน

2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs) โดยการพิจารณาเปรียบเทียบถึงความต้องการและหรือความจำเป็นอันเร่งด่วนในบรรดางานที่ต้องการจัดให้มีการพัฒนาบุคคล แล้วยังจะต้องคำนึงถึงความที่จะเป็นไปได้ของงานที่จะปรับปรุงโดยการพัฒนาบุคคลด้วย

3. วางโครงการในการพัฒนาบุคคล (Design training program) คือ การจัดวางโครงการหรือแผนงานสำหรับการพัฒนาบุคคล ซึ่งต้องคำนึงถึงลักษณะและประเภทของการพัฒนาบุคลากรด้วย

4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (propose program to top management) เมื่อได้สำรวจความจำเป็นและวางโครงการในการพัฒนาบุคคลแล้ว ต้องเสนอความเห็นชอบจากผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อให้มีการประสานงาน และงานพัฒนาบุคคลสามารถดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยโดยไม่หยุดยั้ง

5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulations on training) คือ จัดวางระเบียบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการให้เหมาะสมและถูกต้อง

6. การประเมินผล (Evaluation) คือ การวัดเพื่อตรวจสอบว่าการพัฒนาบุคลากรที่จัดขึ้นนั้นตรงตามจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไข

7. การติดตามผล (Follow up) การติดตามผลเป็นลำดับขั้นที่มีความสำคัญมาก เพราะจะต้องติดตามดูว่า ข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่เข้ารับการพัฒนาแล้วปฏิบัติงานได้ผลดีขึ้นหรือไม่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539 : 23-79) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการฝึกอบรม มีกระบวนการทั้งหมด 4 ขั้นตอน คือ

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

Bishop (1979 : 4-8) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need) เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารต้องกระตุ้น ส่งเสริม ให้ครูผู้สอนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง และตัวครูผู้สอนเองต้องมีความต้องการพัฒนาตนเองด้วย

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข

3. การพัฒนา (Development) เป็นการแสวงหากลวิธีแก้ไขและปรับปรุงตามความต้องการของครูผู้สอนและผู้บริหาร

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัย ศึกษาการทดลองหรือเป็นโครงการนำร่อง เพื่อนำผลมาแก้ไขปรับปรุง

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำโครงการไปปฏิบัติซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อการพัฒนา

6. การประเมินผล (Evaluation) นำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาตามหลักเกณฑ์ว่าบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้หรือไม่

Castetter (1996 : 235-259) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย มีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

3. การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program)

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program)

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 107) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นงานที่จะต้องทำอย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และมีหลักการจึงจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อให้ทราบปัญหาหรือคาดว่าจะเกิดปัญหาใดปัญหาหนึ่งในองค์การ นั่นคือความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนา ซึ่งในการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้นต้องพิจารณาความต้องการหรือความจำเป็น 3 ประการ

1. พิจารณาความต้องการการพัฒนาทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม

2. พิจารณาความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง

3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนาและความเจริญก้าวหน้า

ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 70-71) กล่าวถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลมี 2 ประเภท ดังนี้

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ เมื่อมีการขยายงานชนิดใหม่ออกไป เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ สิ่งเหล่านี้เป็นความจำเป็นที่ปรากฏขึ้นโดยชัดแจ้ง ไม่จำเป็นจะต้องหา สามารถจัดโครงการพัฒนาและฝึกอบรมได้เลย โดยให้บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับปัญหาดังกล่าวเข้ารับการพัฒนาตามโครงการ

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง หากแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่นความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรตกต่ำ ความล่าช้า สิ้นเปลืองในการปฏิบัติงาน ความขัดแย้งหรือ

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ข้อพิพาทในการปฏิบัติงานเหล่านี้ เป็นต้น ซึ่งปัญหาดังกล่าวมักมีปัจจัยอื่น ๆ ที่เชื่อมโยงอยู่ไม่น้อย จำเป็นจะต้องดำเนินการหาความจำเป็นในการพัฒนาเสียก่อน เพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงแน่ชัดว่า ปัญหาที่แท้จริงคืออะไร มีปัจจัยอะไรบ้างเข้ามาผูกพันอยู่กับปัญหานั้น จะดำเนินการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างไรจึงจะถูกจุด เป็นต้น

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น สภาพการทำงานในหน่วยงานเป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนา ซึ่งความต้องการในการพัฒนาบุคลากรสามารถจำแนกได้ 4 ประเภทตามที่ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 469) กล่าวไว้ดังนี้

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และฝีมือในการทำงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต

2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไปแต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติงานอยู่

3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้น ในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่

4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการทำงาน

นอกจากนี้ สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 470-471) กล่าวถึง การพิจารณาถึงสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่อันจำเป็นของผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารที่จะต้องค้นหาสาเหตุนั้น ๆ โดยวิธีการดังนี้

1. การสังเกต (Observation) คือ สังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานโดยกระทำในขณะที่ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติม และเห็นสภาพที่แท้จริงของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา

2. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis) เป็นการพิจารณาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน ซึ่งอาจรวมทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานด้วย

3. การจัดวางมาตรฐานการทำงาน (Setting standand of performance) คือ การพิจารณาผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือผลงานขององค์การหรือหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่

4. ประเมินผลการทำงาน (Evaluation performance) คือการพิจารณาหน้าที่ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผลของการปฏิบัติงานถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่

5. สำรวจความต้องการ (Survey) เป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่าง ๆ เพื่อแสวงหาข้อเท็จจริง

ดนัย เทียนพุฒ (2537 : 39-40) ให้ความเห็นว่า การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรนั้น ขึ้นอยู่กับองค์การหรือหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแน่ชัดว่าปัญหาใดจะสามารถแก้ไขด้วยวิธีการเช่นใดนั้น วิธีการ "เทคนิคการวิเคราะห์หาเหตุและผล" เป็นวิธีการที่ช่วยได้เป็นอย่างดี โดยมีวิธีการดังนี้

1. วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างมาตรฐานกับการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริง เพื่อหาสภาพและขอบเขตของปัญหานั้น ๆ

2. วิเคราะห์สาเหตุ เพื่อให้ทราบว่า ปัญหาต่างๆ ที่พบมีสาเหตุมาจากอะไรบ้างเช่น

- สาเหตุเกี่ยวกับองค์การ เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ แผนงาน งบประมาณ
- สาเหตุเกี่ยวกับวิทยาการที่ใช้ในการทำงาน
- สาเหตุเกี่ยวกับบุคลากรอันเป็นสาเหตุสำคัญซึ่งจะนำไปสู่ความจำเป็นในการพัฒนา เช่น จำนวนบุคลากร คุณภาพงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร เป็นต้น

3. วิเคราะห์วิธีการแก้ไข เป็นการพิจารณาทางเลือกในการแก้ปัญหา ประกอบไปด้วย 4 ส่วน คือ

ก. พิจารณาว่าปัญหาหรือสภาพการณ์นั้น ๆ มีวิธีการแก้ไขที่เป็นไปได้กี่วิธี

ข. ประเมินทางเลือกแต่ละทางว่ามีข้อดี ข้อเสีย อย่างไรบ้าง

ค. เปรียบเทียบทางเลือกแต่ละทางว่าทางเลือกวิธีการแก้ปัญหาทางใดจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด สำหรับการแก้ปัญหาดังกล่าว

ง. วิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุดดังกล่าวจำเป็นต้องใช้การพัฒนาหรือไม่

4. กำหนดความจำเป็นในการพัฒนา จะดำเนินการดังนี้

- กำหนดว่าวิธีการแก้ไขซึ่งต้องใช้การพัฒนาบุคคลนั้น เป็นการแก้ไขทางด้านความรู้/ความเข้าใจ ทัศนคติ และทักษะพฤติกรรม
- กำหนดว่าบุคลากรผู้ใดกลุ่มใด หรือระดับใดบ้างที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา
- กำหนดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการพัฒนา

เพื่อที่จะให้การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนา และฝึกอบรมเป็นไปอย่างมีระเบียบแบบแผน Mc. Gchee และ Thayer (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2535 : 166-168) ให้ข้อแนะนำแนวทางในการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาและฝึกอบรม ดังนี้

1. การพิจารณากำหนดว่า ณ จุดใดภายในองค์การที่สมควรต้องจัดให้มีการพัฒนาเสริมหรือบรรจุเข้าไปในแผนงาน

2. พิจารณาว่า ควรจะมีเนื้อหาอะไรในการพัฒนา โดยวิธีการวิเคราะห์จากงานต่างๆ ตลอดจนหน้าที่ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. พิจารณากำหนดชนิดของความชำนาญ ความรู้ ทัศนคติที่จำเป็นสำหรับบุคลากรที่จะต้องพัฒนา

ขั้นตอนและวิธีการวิเคราะห์

1. ทำการวิเคราะห์งานโดยระบุคนหรือหน้าที่ของงานที่จำเป็นจะต้องพัฒนาให้ปรากฏชัดแจ้ง โดยใช้คำบรรยายลักษณะงานเป็นเครื่องช่วย

2. ให้มาตรฐานของงานโดยระบุมาตรฐานของงานและตำแหน่งงานในแง่มุมต่างๆ ออกมาให้ครบ

3. ให้ทำการเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

4. พิจารณากำหนดหรือพิจารณาตรวจสอบว่า ส่วนใดของงานนั้น ๆ ที่เป็นปัญหาทำให้มีผลของงานต่ำกว่ามาตรฐาน

5. พิจารณาว่า มีความจำเป็นอะไรที่จะต้องพัฒนาก่อนหลัง เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

Castetter (1996 : 236-238) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ โดยสรุปดังนี้

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs) ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง

2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม (Group needs)

3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์การ (Organization needs) ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

การจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้สำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็จะทำให้ทราบว่าในองค์การหรือหน่วยงานมีจุดใดบ้างที่สมควรจะต้องมีการพัฒนา แต่อย่างไรก็ตาม การพัฒนามิอาจกระทำได้โดยพร้อมกัน เนื่องจากอาจมีข้อจำกัดด้านเวลา สถานที่ งบประมาณ จึงต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของความจำเป็นในการจัดการพัฒนาบุคลากร ซึ่ง ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521: 78-79) ได้จัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรตามลำดับความจำเป็น ดังนี้

1. ผลเสียหายร้ายแรงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือส่วนรวม
2. คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่องค์การจะได้รับ
3. คำนึงถึงความจำเป็นขององค์การ
4. เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

ดังนั้นการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกระบวนการขั้นแรกก่อนที่จะจัดให้มีการพัฒนา โดยที่ต้องพิจารณาให้ถ่องแท้ว่าผู้ใดต้องการพัฒนาทางใด มีความสนใจหรือบกพร่องในเรื่องใด เพื่อให้การพัฒนาก่อเกิดประโยชน์อย่างจริงจังได้ผลคุ้มค่า สรุปได้ว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. การหาและรวบรวมข้อเท็จจริง
2. การวิเคราะห์ข้อมูลและข้อเท็จจริงที่ได้
3. การจัดลำดับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)

การวางแผนเป็นหลักการสำคัญของกระบวนการบริหาร แผนที่ดีจะช่วยให้การบริหารสำเร็จลุล่วงไปด้วยความราบรื่น แผนงานเป็นประดุจเข็มทิศช่วยชี้ช่องทางในการดำเนินงานเป็นงานหลักและรากฐานในการปฏิบัติงาน ถ้าปราศจากการวางแผนและการติดตามผลที่ดี โอกาสที่จะทำงานให้ได้ผลดีมีน้อยมาก ผู้บริหารที่ฉลาดควรสนใจและให้ความสำคัญแก่แผนอย่างเพียงพอ (กิติมา ปรีดีดิลก, 2532 : 24) ดังนั้นการวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงาน แผนงาน บุคลากรทั้งหมด ตามระยะเวลา การลำดับก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่าง ๆ

ความหมายของการวางแผน

นักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้ดังนี้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 36) กล่าวว่า การวางแผนคือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 36) ให้ความหมายของการวางแผนว่า คือ การเชื่อมโยงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการจะไปถึง เป็นกระบวนการคิดวิเคราะห์เพื่อ

พิจารณาวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยคาดคะเนปัญหาที่อาจเกิดขึ้น มีการพิจารณารายละเอียด พร้อมทั้งระบุผลสำเร็จที่ต้องการจะนำหน่วยงานไปสู่วัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเอาไว้

สมคิด บางโม (2538 : 82) มีความเห็นว่า การวางแผน คือ การกำหนด เป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และเลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

ติลก บุญเรืองรอด (2535 : 30) กล่าวว่า การวางแผน คือ การดำเนินการให้ได้มาซึ่งแผน คือ ข้อกำหนดหรือรายละเอียดเกี่ยวกับจุดหมายที่ต้องการให้บรรลุในอนาคต รวมทั้งรายละเอียด ขั้นตอนในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

Kast and Rosenzweig (1988 : 404) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผน คือ กระบวนการในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร อย่างไร มีการเลือกวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ และแนวปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์นั้น

สรุปได้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจที่จะทำสิ่งใดในอนาคต ระบุขั้นตอนและวิธีการที่จะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการวางแผน

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) กล่าวว่า การวางแผนเป็นเครื่องมือสำคัญยิ่งในการบริหารงานที่เป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ เป็นความพยายามขององค์การและหน่วยงานในการกำหนดสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ จัดทำ เพื่อให้ตอบสนองภารกิจ ปัญหา และความต้องการให้ได้ผลดีที่สุด ด้วยวิธีการที่เหมาะสมที่สุด โดยมุ่งความสำเร็จและการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ติลก บุญเรืองรอด (2535 : 31) กล่าวว่า การวางแผนเป็นสิ่งจำเป็น และมีความสำคัญยิ่งในการบริหาร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย การวางแผนจึงมีความสำคัญดังต่อไปนี้

1. ลดความลังเล ความไม่แน่นอนในองค์การ องค์การใดทำงานโดยไม่มีแผน ย่อมทำอย่างไม่มีจุดหมายปลายทาง จึงเป็นการทำงานแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ซึ่งมีความเสี่ยงสูง

2. ลดอิทธิพลส่วนบุคคลลง สามารถระดมสรรพกำลังเข้ามาได้อย่างเป็นระบบและทรงพลังยิ่ง

3. มีความรอบคอบในการนำสิ่งแวดล้อมภายนอก และองค์ประกอบภายในองค์กรมาพิจารณาเตรียมทางเลือกหรือทางออกไว้ล่วงหน้า

4. สามารถมีการควบคุมงานได้ดี มีมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

5. นำไปสู่ประสิทธิภาพของงาน ซึ่งมาจากการระดมสรรพกำลังมีการควบคุมอย่างทั่วถึง ทำให้มีโอกาสได้ผลดี ประหยัดทรัพยากรและเวลา

ดังนั้นถ้าการวางแผนเป็นไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ การปฏิบัติตามแผนจะช่วยให้การดำเนินงานมีทิศทางที่แน่นอน ดำเนินการต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยในการตรวจสอบควบคุมงาน ป้องกันหรือเตรียมการเผชิญกับปัญหาได้เหมาะสม ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงาน

การวางแผนพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 134) อธิบายถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในการวางแผนเพื่อการพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจะจัดลำดับก่อนหลัง อย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม

2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือ ค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยากร

3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาต่าง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 46 - 47) กล่าวว่าในขั้นก่อนวางแผนมีขั้นตอนย่อยรวม 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. จัดตั้งองค์การวางแผนที่เหมาะสม

2. จัดทำวิธีการวางแผน

3. จัดรูปแบบโครงสร้าง และกลไกการบริหารเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติ

4. สร้างเครื่องมือและวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์สถิติและข้อมูลในการวางแผน นอกจากนั้น หลังจากที่ดำเนินการครบทั้ง 4 ขั้นตอนแล้ว ยังต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของชาติ ซึ่งถ้าเป็นการวางแผนการศึกษาก็เป็นวัตถุประสงค์ทางการศึกษาที่กำหนดโดยหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

Castetter (1996 : 239-240) ได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น

2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์

3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา

4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์

5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน

6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา

7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับการปฏิบัติงานตามแผน

ดังนั้นจึงพอสรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจน ระบุปัญหา สาเหตุ และความจำเป็นในการพัฒนา รวมทั้งกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ เพื่อการจัดวางแผนได้เหมาะสม และใช้ประโยชน์ได้สูงสุด

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

อุทัย หิรัญโต (2525 : 91-92) กล่าวว่า กระบวนการวางแผนจะต้องจัดให้มีการดำเนินการและปฏิบัติอย่างครบถ้วน ดังขั้นตอนต่อไปนี้

1. การพิจารณาสภาพแวดล้อมและสถานการณ์
2. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ โดยมีความชัดเจน กะทัดรัด ตอบสนองปัญหาและความต้องการนำไปปฏิบัติได้
3. การหาวิธีแก้ไขปัญหา มีหลัก 3 ประการ คือ หาทางเลือกหลาย ๆ ทาง วิเคราะห์ทางเลือก และวิธีการแก้ไข เพื่อนำไปจัดทำโครงการต่อไป
4. ทำโครงการของวิธีการที่ดีที่สุด
5. เสนอโครงการให้ผู้มีอำนาจพิจารณา
6. เสนอของบประมาณ
7. ดำเนินการตามโครงการ
8. การประเมินผลโครงการ

ธงชัย สันติวงษ์ (2534 : 140) กล่าวว่า ในการวางแผนของผู้บริหาร กระบวนการวางแผนมีลำดับขั้นตอนดังนี้

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

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37-39) กล่าวถึงกระบวนการวางแผนว่า จะต้องมีขั้นตอนดังนี้

1. การเตรียมการ คือ การเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ การวางนโยบาย วิเคราะห์สภาพการณ์ปัจจุบัน ตั้งวัตถุประสงค์และความต้องการให้สอดคล้องกับนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด

2. การสร้างแผน เป็นการกำหนดแผนที่ต้องการให้ชัดเจน โดยคำนึงถึง มาตรฐานหรือคุณภาพที่กำหนด มีทางเลือกหรือกิจกรรมต่าง ๆ อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่จะเกิดขึ้น การตัดสินใจเลือกทางเลือก กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน ทรัพยากรที่ต้องการ และเขียนเป็นแผนให้ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาและผู้รับผิดชอบ

3. การปฏิบัติตามแผน นำเกณฑ์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

4. การประเมินผล หมายถึง การประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 52 - 54) กล่าวว่า ในการวางแผนนั้นปกติจะมีการวางวัตถุประสงค์ไว้ก่อน วัตถุประสงค์ที่วางไว้คือสิ่งที่คาดหวังนั่นเอง นโยบายที่กำหนดขึ้นจะต้องสนองวัตถุประสงค์ ถ้าพบว่านโยบายมีความเป็นไปได้น้อยหรือเป็นไปไม่ได้เลยอาจต้องมีการปรับปรุงวัตถุประสงค์ใหม่ วัตถุประสงค์ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นเป็นข้อความกว้าง ๆ ที่แสดงถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ซึ่งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องจะต้องนำวัตถุประสงค์มาเป็นแนวในการกำหนดนโยบายอีกทีหนึ่ง การกำหนดนโยบายเป็นกระบวนการซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานที่ต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ตัวอย่างการกำหนดขั้นตอนการจัดทำนโยบายการศึกษา อาจแบ่งได้ดังนี้

1. ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลสถิติพื้นฐานที่สำรวจไว้ วัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับประเทศ (นโยบายของรัฐ นโยบายตามแผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ) ระดับกระทรวง ทบวงกรมที่เกี่ยวข้อง (เช่น นโยบายกระทรวงศึกษาธิการ) ความต้องการของจังหวัดและผลประเมินของโครงการ งานที่ดำเนินไปแล้ว เพื่อทราบความจำเป็นคือสภาพที่จะแก้ไข หรือการพัฒนาที่ต้องการ

2. การกำหนดนโยบายลำลอง เพื่อแก้ปัญหา หรือพัฒนาการศึกษานโยบายลำลองควรกำหนดไว้หลายอย่าง เพราะนโยบายบางอย่างเมื่อถึงขั้นตอนที่ 3 อาจจะพบว่าปฏิบัติไม่ได้

3. วิเคราะห์นโยบายลำลองโดยอาศัยข้อมูลเกี่ยวกับ ทรัพยากรที่ต้องการ และข้อจำกัดเพื่อทดสอบความเป็นไปได้

4. จัดลำดับความสำคัญของนโยบายว่าในกรณีที่ทรัพยากรจำกัดไม่สามารถทำได้ทุกนโยบายจะเลือกนโยบายใดมาปฏิบัติก่อนหลัง

5. เสนอแนวนโยบาย และแนวการดำเนินงาน ให้ผู้มีอำนาจอนุมัติตามลักษณะของนโยบาย

6. เมื่อผู้มีอำนาจพิจารณาอนุมัติแล้ว ก็ส่งให้หน่วยปฏิบัติดำเนินการจัดทำแผนงานโครงการเพื่อสนองนโยบาย

7. นำผลประเมินที่ได้จากการปฏิบัติตามแผนงานโครงการ ไปเป็นข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงนโยบาย

Castetter (1996 : 281) กำหนดองค์ประกอบในการวางแผนที่เป็นโครงสร้างที่ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ทั้งขององค์การและบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

ดังนั้นในการวางแผนพัฒนาบุคลากรสรุปได้ว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการวางแผนการพัฒนาโดยกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เจาะจง กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และวิธีการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างได้ผลและเกิดประโยชน์สูงสุด

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ (Implementing Development Program)

การนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ หรือการดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่างๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

การเตรียมการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้

สนานจิตร สุคนธทรัพย์ (2539 : 63) กล่าวว่า การเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผน คือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนไปในทางตรง กันข้าม วิธีเตรียมใจคนได้ดีที่สุด คือ การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ ตัวอย่างเช่น ในขั้นการกำหนดวัตถุประสงค์ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539 : 83-84) กล่าวว่า การจัดดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยการฝึกอบรม หมายถึง การนำหลักสูตรฝึกอบรมที่ได้สร้างไว้แล้ว หรือมีอยู่แล้ว ไปจัดฝึก อบรมให้กับกลุ่มบุคคลที่มีปัญหาในการปฏิบัติงาน ตามที่ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ หรือเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือพฤติกรรมในการทำงานให้ไปสู่แนวทางหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ตามที่ได้ระบุไว้ในหลักสูตรฝึกอบรมนั้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38) กล่าวว่า การปฏิบัติงานตามแผนนั้น หมายถึง การนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ คือ

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงาน
2. ประชุมสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผนก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ

4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับแผน

5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือ แนะนำในการปฏิบัติงาน

6. การควบคุมกำกับติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

สรุปได้ว่า ก่อนปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากรควรมีการเตรียมการเพื่อให้การปฏิบัติตามแผนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมคนและการเตรียมใจ และการปฏิบัติการตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติควรปฏิบัติการตามแผนที่วางไว้

การนำแผนงานไปปฏิบัติ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2539 : 62-68) กล่าวถึงการนำแผนปฏิบัติการหรือ โครงการไปปฏิบัติว่า โครงการเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นรองรับแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงนโยบาย เพื่อให้แผนดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติ หากไม่มีโครงการที่เหมาะสมและเป็นไปไม่ได้รองรับ แล้วแผนกลยุทธ์หรือแผนเชิงปฏิบัติการที่กำหนดขึ้นอย่างสวยงามก็มีอาจจะทำให้บังเกิดผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ อย่างไรก็ตาม ความสำคัญของโครงการในลักษณะดังกล่าวจะไม่บังเกิดผลขึ้นได้อย่างแท้จริงเช่นกัน หากโครงการนั้นยังคงปรากฏเป็นตัวอักษรในเอกสารการวางแผนโดยไม่ได้มีการนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลอย่างจริงจัง และการดำเนินการตามโครงการมีประสิทธิภาพต้องอาศัยปัจจัย 3 ปัจจัย ดังนี้คือ การจัดองค์การ การอำนวยการและการควบคุม

- *การจัดองค์การ* หมายถึง การจัดแบ่งงานขององค์การออกเป็นส่วน ๆ โดยแต่ละส่วนยังมีความสัมพันธ์ต่อกันอยู่ เพื่อให้กำหนดได้ว่าจะให้ใครทำหน้าที่อะไร มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

- การอำนวยการ หมายถึง การสั่งการ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็นกิจกรรมหรือ องค์ประกอบต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

- *การควบคุมในการนำโครงการไปปฏิบัติ* หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะให้การปฏิบัติตามโครงการที่กำหนดไว้ประสบผลสำเร็จ โดยการประเมินค่าของงานที่ปฏิบัติและ

หาวิธีปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการดำเนินงานไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายของโครงการที่กำหนดไว้

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 139-150) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท คือ

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 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ (Faculty committee)
   2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน (School bulletin)

ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2520 : 13 - 14) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ สัมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอน หรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่า การพัฒนาบุคลากรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 472-475) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลเพื่อ เพิ่มพูนทักษะส่วนมากเป็นการพัฒนาที่ดำเนินงานภายหลังจากรับบุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ที่สำคัญมีดังนี้คือ

1. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เพื่อให้ผู้เข้าปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การและหน่วยงานของตน

2. การพัฒนาลงมือทำงาน (On-the-Job-training) เป็นการสอนงานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง อาจเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่ม อาจกระทำได้โดยวิธีการอื่นๆ อีก เช่น การฝึก

อบรมพิเศษ การเข้าร่วมประชุมหรือสัมมนา การไปศึกษาดูงาน การร่วมเป็นกรรมการ หรือการอ่านหนังสือและเอกสาร เป็นต้น

3. การพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน (Skill training) ซึ่งเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางวิทยาการของโลก ซึ่งก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ที่ใช้เป็นเครื่องมือในการบริหาร ดังนั้นจึงต้องให้การพัฒนาต่อเจ้าหน้าที่และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นเสมอ

การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น จะต้องดำเนินกิจกรรมในหลายรูปแบบ ซึ่งอาจสรุปได้ตามที่ อุทัย ธรรมเดโช (2527 : 248) กล่าวไว้ดังนี้

1. การนิเทศงาน เป็นการชี้แนะแนวทางในการปรับปรุง แก้ไขการปฏิบัติงานทั้งส่วนที่เป็นผลงาน และการปฏิบัติงาน ดังนั้นการนิเทศงานภายในโรงเรียนจึงเป็นโครงการที่สำคัญมากที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดทำขึ้น และจะต้องปฏิบัติโดยสม่ำเสมอ เพื่อให้คำแนะนำให้คำปรึกษาแก่ครู อาจารย์ในการปฏิบัติงานภายในโรงเรียนให้ดีขึ้น การนิเทศงานของโรงเรียนนี้ อาจทำได้หลายอย่าง เช่น การประชุมครู/นักเรียน การตรวจชั้นเรียน การสังเกตการสอนของครู การให้คำแนะนำปรึกษาแก่ครูเป็นรายบุคคล

2. การดูงาน เป็นการศึกษาดูงานภายในโรงเรียน หรือองค์การใดองค์การหนึ่ง โดยโรงเรียนอาจจัดโครงการดูการเรียนการสอนของครูภายในโรงเรียนเดียวกัน หรือ ภายในกลุ่มโรงเรียน หรือพาไปดูการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนในต่างอำเภอ และ ต่างจังหวัด

3. การฝึกงาน ในส่วนนี้มิใช่การทดลองปฏิบัติงาน แต่เป็นการฝึกการทำงานเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงาน หรือปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง ในการทำงานของบุคลากร การฝึกงานส่วนมากจะจัดให้แก่บุคลากรบรรจุใหม่ที่ยังไม่คุ้นเคยกับการปฏิบัติงาน โครงการนี้อาจจัดให้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ภายในโรงเรียนก็คือ จัดครูพี่เลี้ยงช่วย แนะนำในการปฏิบัติงาน

4. การอบรม เป็นการเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรเป็นการเฉพาะเรื่อง เฉพาะด้าน ภายในระยะเวลาที่จำกัด หรือเป็นการให้ความรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เห็นว่าจำเป็น หรือเพื่อการแก้ไขปัญหาใด ๆ ของโรงเรียน โรงเรียนจึงต้องกำหนดว่า ให้ครูประเภทไหนไปอบรมวิชาอะไร

หรืออบรมการสอนอะไร ที่ไหน เมื่อไร หรือจะเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญมาให้การอบรมครูภายในโรงเรียน จะให้การอบรมอะไร และจะให้ใครเข้ารับการอบรม

5. การศึกษาต่อ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ของบุคลากรโดยตรงเป็นการเฉพาะตัวเฉพาะตำแหน่ง โดยความต้องการของโรงเรียน หรือความต้องการของบุคลากรเอง เพื่อเป็นการพัฒนาการทำงานและผลประโยชน์ของโรงเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อม ในการนี้จะต้องแยกออกเป็นการศึกษาต่อประเภทไหน ประเภท ก. หรือประเภท ข. หรือการศึกษาต่อต่างประเทศในประเภทอะไรบ้าง ปีละเท่าไร สาขาวิชาอะไร หรือการศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติ ภาคนอกเวลาหรือภาคฤดูร้อน

6. การศึกษาด้วยตนเอง เป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ โดยการช่วยเหลือตนเองในการหาความรู้เพิ่มเติม ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

ก. การศึกษาโดยไม่มีสถาบันรับรองวุฒิ คือ ศึกษาจากเอกสาร ตำรา วิทยุ โทรทัศน์ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้จากปฏิบัติงาน การศึกษาในลักษณะนี้ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ให้แก่บุคลากรได้ แต่ไม่มีการรับรองคุณวุฒิให้ ซึ่งตามปกติแล้วการศึกษาในลักษณะนี้ บุคลากรส่วนใหญ่ของโรงเรียนได้ทำการศึกษาอยู่แล้ว

ข. การศึกษาโดยมีสถาบันให้การรับรองวุฒิ ซึ่งเป็นการศึกษาด้วยตนเองจากตำรา เอกสาร วิทยุ และโทรทัศน์ เช่นเดียวกับลักษณะแรก แต่ต้องมีการลงทะเบียน มีการสมัครสอบ และทำการสอบตามที่สถาบันกำหนด และเมื่อสามารถศึกษาหรือสอบได้ตามหลักสูตรที่สถาบันกำหนดแล้ว ก็จะได้รับวุฒิบัตร หรือปริญญาบัตร ตามระดับของการศึกษานั้น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 202 - 205) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศ เพื่อการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบ นั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการ

นิเทศซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Panel Discussion)
8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทัศนศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (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. การเยี่ยมเยียนดูงานที่อื่น (Inter-Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)

13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)

14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

นฤมล บุญนิม (2542 : 13-14) กล่าวถึง รูปแบบของการพัฒนาครูแบบผู้กระทำ คือ การพัฒนาในภาวะการทำงานปกติ และประเมินผลการพัฒนา แล้วให้การตอบสนอง เป็นบำเหน็จรางวัล ตามระดับของการพัฒนา เพื่อให้ครูได้พัฒนาคุณภาพตนเอง และปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบ บันทึกและประมวลผลการปฏิบัติงานไว้เป็นช่วงๆ เพื่อแสวงหาหรือใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนและพัฒนางานในลักษณะนี้จะมีร่องรอยและหลักฐานที่แสดงถึงผลการพัฒนางานให้ตรวจสอบได้ทุกเรื่อง วิธีการพัฒนาครูตามแบบนี้ เริ่มด้วยการกำหนดจุดมุ่งหมายของการพัฒนาให้ชัดเจนว่าต้องการพัฒนาศักยภาพหรือคุณลักษณะด้านใดของครู แล้ววางแผนกำหนดกิจกรรมการปฏิบัติงานและประมวลผลการปฏิบัติงานไว้เป็นระยะ ๆ ให้ครูประเมินผลการปฏิบัติงานของตน และสังเคราะห์ผล พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไข

Castetter (1996 : 253-254) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคคลที่จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคล แต่บรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมแผนงานก็ล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุมกำกับ และประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงและจะจัดการต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลาย ๆ โครงการ ความยุ่งยากของบุคลากรจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้างของหน่วยงานในการที่จะใส่แผนงาน (Program) เข้าไปให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่ง Bishop ได้ให้แนวทางการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในส่วนของการพัฒนาบุคคลมีรายละเอียด ดังนี้

1. การบริหารและนโยบายที่สนับสนุนจะต้องแน่ชัด

2. เหตุผลและวัตถุประสงค์จะต้องชัดเจน

3. ทีมงานของการพัฒนาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ และรายละเอียดต่าง ๆ ของแผนพัฒนาเป็นอย่างดี

4. อุปกรณ์ที่จะใช้ในการพัฒนาจะต้องมีคุณภาพ มีจำนวนพอเพียง และมีการประสานการใช้เป็นอย่างดี

5. ความเชื่อมั่นและความเหมาะสมของวิทยากรเพื่อการเรียนรู้ที่ดีนับว่าเป็นสิ่งสำคัญ

6. แผนที่มีเหตุมีผลจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์นับว่าจำเป็นที่สุด

7. ความเป็นผู้นำและเป็นผู้มีความรับผิดชอบในกฎระเบียบ ของผู้ดำเนินการพัฒนาจำต้องทำให้ชัดเจน

8. การสื่อสารทั้งสองทางจะต้องเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการและโครงการ

9. การสนับสนุนและการปรับปรุง จะต้องมีความเด่นชัดในเนื้อหาทั้งหมดของระบบ

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Personnel Development Program)

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นการตรวจสอบข้อมูลทั้งหมดในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดหรือไม่ จะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้การดำเนินการต่างๆ ทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ผล ได้มาตรฐานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการประเมินผลนั้น ควรจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ทราบผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พยอม วงศ์สารศรี (ม.ป.ท : 129) กล่าวว่า การประเมินผล เป็นกระบวนการของการตัดสินใจ การวินิจฉัย การตีราคาสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างเป็นระบบมีหลักเกณฑ์โดยอาศัยความยุติธรรม (Value Judgement) ความไม่ลำเอียงหรืออคติของผู้ประเมิน การตัดสินต้องอยู่บนรากฐานของความยุติธรรมสามารถชี้แจงบอกกล่าวให้ผู้อื่นทราบได้ว่า นำอะไรมาวัดการปฏิบัติงานนั้นๆ

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 485) กล่าวถึงการประเมินผลในความหมายของการพัฒนาบุคคลว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคคล ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคคล

ทองฬู ศิริวงศ์ (2536 : 124) ให้ความหมายการประเมินผลการพัฒนาว่า หมายถึงการวัดและค้นหาคุณค่าของการพัฒนาในเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เมื่อดูประสิทธิผลของการจัดการพัฒนา สิ่งสำคัญคือ ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์การประเมินว่า จะประเมินอะไร เมื่อใด ใช้วิธีใด ใครเป็นผู้ประเมินและจะประเมินใคร

ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 151-152) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอนสำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ ยากที่จะทราบผลในระยะเวลาอันสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏ

แก่นักเรียนอันเป็นธรรมดาที่จะต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ อีก คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมว่าได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร

2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาและฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร

3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์การ เช่นโรงเรียน ว่าการพัฒนาและฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การนั้นๆ ดีขึ้นเพียงไร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์การต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 485) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลว่า การประเมินผลเป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคคล การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการพัฒนาบุคคล ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคคลให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคคลตลอดจนเวลาและแรงงานต่างๆ ได้ดี

จากความหมายและความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เห็นได้ว่าการประเมินผลนั้นเป็นเครื่องมือหลักในการนำไปสู่การปรับปรุงในทุกด้าน ระบบการประเมินผล

จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาและศักยภาพของบุคลากร ผลการประเมินจะทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดเด่น จุดด้อยในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เพื่อนำไปสู่การตัดสินใจดำเนินการแก้ไข ปรับปรุง องค์ประกอบต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีอันจะทำให้การพัฒนาบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ในการประเมินผล จะต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาบุคคลเสียก่อน เพราะถ้าไม่กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นเป็นอย่างไร ควรปรับปรุงอย่างไร

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 486-487) ให้ความคิดเห็นว่า วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคคลที่ได้รับความนิยมมากมี 4 วิธีคือ

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

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการทำงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เมื่อบุคคลได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว นำผลการทำงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการทำงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่

3. การสังเกตจากการทำงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการทำงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการทำงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

ทองฟู ศิริวงศ์ (2536 : 126-127) ให้แนวทางวิธีการประเมินผลการพัฒนาไว้ว่าจะต้องใช้วิธีการที่ตั้งบนรากฐานของการวัดผลที่ดีเชื่อถือได้ หรือสามารถวัดได้ทั้งคุณภาพและเชิงปริมาณ การวัดเป็นการติดตามผลหลังจากการพัฒนาเสร็จสิ้นลง โดยปกติแล้ววิธีการประเมินผลมี 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินผลปฏิกิริยาผู้เข้ารับการพัฒนา ต่อการจัดการฝึกอบรมพัฒนาครั้งนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาคิดว่า สามารถนำไปใช้ได้มากน้อยเพียงใด ผู้เข้ารับการอบรมพอใจกับสื่อที่ได้รับเพียงใด บรรยากาศในการอบรม วิทยากรเหมาะสมเพียงใด และสถานที่ในการอบรมจัดได้เหมาะกับผู้เข้ารับการอบรม รวมทั้งการอำนวยความสะดวกอื่นๆ เป็นต้น

2. ประเมินการเรียนรู้ เพื่อวัดการเรียนรู้และมีความเข้าใจ รวมทั้งทักษะในการรับการพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรนั้นเพียงไร

3. ประเมินพฤติกรรมในการเปลี่ยนแปลงหลังฝึกอบรม การประเมินผลเพื่อใช้เป็นตัวจัดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทัศนคติ ซึ่งแนวทางในการประเมินมีดังนี้

- การประเมินโดยมีระบบก่อนเข้ารับการพัฒนา และหลังการพัฒนา โดยดูพฤติกรรมการทำงาน การเรียนรู้ระบบงาน ความเข้าใจในการทำงานทั้งก่อนและหลัง เพื่อมุ่งความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

- การประเมินโดยให้บุคคลหลายฝ่ายประเมิน ความสามารถในการปฏิบัติงาน การประเมินต้องหาข้อมูลหลายๆ ฝ่าย เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และประเมินกันเองหรือผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ดูการเปลี่ยนแปลงจากการได้รับการอบรมพัฒนา

4. ประเมินโดยการนำเอาเครื่องมือทางสถิติมาเปรียบเทียบความสามารถในการทำงานทั้งก่อนและหลังการพัฒนาเพื่อดูความสัมพันธ์ของข้อมูลว่าพฤติกรรมที่เกิดขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

บางครั้งการประเมินผลหลังการฝึกอบรมระยะหนึ่งอาจทำได้ยาก เพราะมีตัวแปรในการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหลายด้าน เช่น ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกองค์การที่มากระทบต่อองค์การและการปฏิบัติงานของบุคลากรและความรู้สึก ทัศนคติที่มีต่อองค์การ ความพอใจหรือไม่พอใจเพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา เป็นความรู้สึกที่ส่งผลต่อการทำงาน ผลของงาน จึงมิใช่เกิดจากการอบรมด้านเดียว

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 175) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่าควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เราต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดผลการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงานหรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน

3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ

4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่ม เปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า Experimental Group และกลุ่มหลังคือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใดๆ เลย เรียกว่า Control Group โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 116) กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่ามีข้อควรคำนึง 3 ประการคือ

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม

2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานทั้งระยะสั้น และระยะยาวบรรลุเพียงใด วัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

Castetter (1996 : 256) กล่าวว่าในการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร

2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพัฒนา

3. การหาวิธีการให้การอบรม

และได้กล่าวว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้ได้รับการอบรม

2. ผลกระทบของตำแหน่งและบุคคลในตำแหน่ง

3. ผลกระทบขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

ขั้นตอนการประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 193) กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมว่า มีขั้นตอนการประเมินผลดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรม เพื่อต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหาสาระวิชา

2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม

2.1 วัดความรู้ ความคิด

2.2 วัดความรู้สึกอารมณ์

2.3 วัดด้านการปฏิบัติ

3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมว่าสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมตามการเรียนรู้

4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรในส่วนรวม

ชาญ สวัสดิ์สาลี (2539 : 72-77) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบว่า การที่จะประเมินผลการฝึกอบรมให้เป็นระบบ และได้ผลนั้น ต้องดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการประเมิน

2. วางแผนการประเมิน

3. ดำเนินการตามแผน

4. วิเคราะห์ข้อมูล

5. รายงานผลหรือเขียนรายงาน

ลักษณะของเครื่องมือประเมินผลที่ดี

ในการฝึกอบรมพัฒนา ต้องอาศัยเครื่องมือหลายชนิดในการรวบรวมข้อมูล เช่น แบบสังเกตการณ์ แบบสอบถาม ซึ่งผู้ประเมินต้องสร้างให้มีคุณภาพ เพื่อให้การประเมินเกิดประโยชน์สูงสุด

เครือวัลย์ ลิ่มอภิชาติ (2531 : 169-171) กล่าวว่า ลักษณะของเครื่องมือที่มีคุณภาพต้องมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเที่ยงตรง (Validity) หมายถึงความสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัด ความเที่ยงตรง แบ่งเป็น 3 แบบ
   - ความเที่ยงตรงตามเนื้อหา
   - ความเที่ยงตรงตามเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง
   - ความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง
2. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเชื่อมั่น (Reliability) คือเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลหลายๆ ครั้ง ได้ผลคงเดิมหรือใกล้เคียง
3. เครื่องมือที่ดีต้องมีความเป็นปรนัย (Objectivity) พิจารณาจาก
   - คำถามชัดเจนผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจความหมายของคำถามตรงกัน
   - ภาษาที่ใช้รัดกุม
   - คำถามที่ใช้กำหนดเงื่อนไข มีความรัดกุม
   - คำถามอาจคิดในแง่มุมอื่นใดหรือไม่
   - ภาษาที่ใช้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการอบรม
   - ตัวเลือกในแบบเลือกตอบชัดเจนหรือไม่
   - ตัวเลือกของข้อมูลที่ใช้กับคำถามเป็นเรื่องเดียวกันหรือไม่
   - เกณฑ์การให้คะแนนชัดเจนหรือไม่

4. เครื่องมือที่ดีต้องมีอำนาจจำแนก (Discrimination) สามารถชี้เฉพาะให้เห็นลักษณะความแตกต่างหรือความเหมือนของสิ่งที่ต้องการประเมิน

5. เครื่องมือที่ดีต้องมีประสิทธิภาพ (Efficiency)

จึงสรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการพัฒนาที่มีความสำคัญและรายละเอียดต่างๆ มาก ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การประเมินผลก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงาน เมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน และ หลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานแล้ว

3. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

การบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง การดำเนินงานจัดการศึกษาหรือการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ทางด้านการจัดการศึกษาในโรงเรียนมัธยมศึกษา เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายที่กำหนดเอาไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำเร็จของการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ คือ การจัดการศึกษาที่ทำให้คนในชาติมีคุณสมบัติตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรนั้น ๆ หลักสูตรในระดับมัธยมศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีทักษะในวิชาอาชีพ เพียงพอแก่การดำเนินชีวิต มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพ รู้ช่องทางในการประกอบสัมมาชีพที่เหมาะสมกับตน เพื่อสร้างสรรค์ความเจริญต่อท้องถิ่น และประเทศชาติ (หน่วยศึกษานิเทศก์, ม.ป.ป. : 1)

Kimbrough and Nunnery (1983) (อ้างในหน่วยศึกษานิเทศก์, ม.ป.ป. : 9) ได้แบ่งภารกิจในการบริหารการจัดการศึกษาออกเป็น 9 ประการ คือ

1. งานจัดโครงสร้างองค์การ
2. งานบริหารหลักสูตรและการสอน
3. งานบริหารการเงินโรงเรียน
4. งานบริหารธุรการและบริการ
5. งานบริหารบุคลากรผู้ร่วมงาน

6. งานกิจกรรมนักเรียน
7. งานบริหารอาคารและเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ
8. งานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน
9. งานวิจัยและประเมินผลและหน้าที่รับผิดชอบ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 70-71) กล่าวว่า หัวหน้าสถานศึกษา ต้องบริหารงานโดยยึดถือเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียน นโยบายของกรม นโยบายของรัฐ เป็นแนวทางในการบริหารงาน จึงอาจกล่าวได้ว่า ภารกิจการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาแยกได้ 5 ประการ คือ

1. การบริหารงานวิชาการ
2. การบริหารงานบุคคล
3. การบริหารกิจการนักเรียนนักศึกษา
4. การเงินและอาคารสถานที่
5. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ภิญโญ สาธร (2519 : 422) ได้จำแนกขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนที่สำคัญออกเป็น 7 ประการ คือ

1. งานการสอนและการพัฒนาการใช้หลักสูตร
2. งานบริหารกิจการนักเรียน
3. งานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน
4. งานบริหารบุคลากรในโรงเรียน
5. งานบริหารอาคารสถานที่และบริเวณ
6. งานจัดองค์การและโครงสร้างของโรงเรียน

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาและยุทธศาสตร์การจัดการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540-2544) ไว้ดังนี้ (กรมสามัญศึกษา, ม.ป.ป. : 1 - 2)

วิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษาได้กำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาสู่ความเป็นเลิศได้ภายในปี 2550 โดยสรุปว่า กรมสามัญศึกษาสามารถจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ· ได้รับการยอมรับทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านประสิทธิภาพการบริหารและจัดการที่จะมีระบบการบริหารที่สะดวก คล่องตัว รวดเร็ว และทันสมัย ด้านความเสมอภาคทางการศึกษาที่สามารถจัดการศึกษาต่อเนื่อง 12 ปี ให้กับเยาวชนทั่วไปและด้อยโอกาสได้ตามเป้าหมาย และด้านคุณภาพการจัดการศึกษาที่มีโรงเรียนได้คุณภาพตามมาตรฐาน มีครู ผู้บริหาร และศึกษานิเทศก์ ที่มีความสามารถในการจัดการศึกษาได้เหมาะสมกับสังคมที่เปลี่ยนแปลง และพัฒนานักเรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตไทยได้อย่างมีความสุขในสังคมโลกาภิวัตน์

ยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาของกรมสามัญศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ระยะที่ 8 (พ.ศ. 2540 - 2544)

เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลตามวิสัยทัศน์การพัฒนาการศึกษาของกรมสามัญศึกษา จึงกำหนดยุทธศาสตร์การจัดการศึกษาไว้ 8 ประการ คือ

1. จัดประสบการณ์การเรียนรู้ที่ยึดนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นอุทยานการศึกษาและโลกแห่งการเรียนรู้
3. พัฒนาโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐาน
4. พัฒนาบุคลากรทุกกลุ่มทุกระดับ
5. นำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การบริหาร และ การจัดการ
6. จัดเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งด้านวิชาการ การบริหาร และ การจัดการ
7. ให้ชุมชนท้องถิ่น เอกชน หน่วยงาน หรือองค์กรอื่น ๆ มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา
8. ปรับปรุงกระบวนการบริหารและจัดการในหน่วยงานทุกระดับ

จะเห็นได้ว่า ภารกิจหน้าที่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา ถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาและถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานและปฏิบัติงานนั้น ๆ ตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายและนโยบายทางการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร แบ่งเป็น

1. งานวิจัยในประเทศ
2. งานวิจัยในต่างประเทศ

งานวิจัยในประเทศ

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วยเครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมาก มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคจะพบในขั้นวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนขั้นบริหารแผน และขั้นประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

จตุภูมิ แจ่มหมอ (2536) ได้ทำการวิจัย การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นกลุ่มตัวอย่างใช้แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสารเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจะเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดจุดมุ่งหมายในการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนโดยมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนมีงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร และในโครงการกำหนดตรงตามขั้นตามของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นคือ การกำหนดความจำเป็น การวางแผน การปฏิบัติกิจกรรม และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539) ได้ทำการศึกษาสภาพการพัฒนาบุคลากรสาย ข. และสาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัย/สถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับ

สภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผน พบว่า ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร พบว่า ขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรพบว่า ขาดบุคลากร และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

สมพร เสวีวัลลภ (2539) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม และการสัมภาษณ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายจุดมุ่งหมายและมีการสำรวจความต้องการบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การปฐมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการตามที่กำหนดไว้

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบุคลากรไม่มีโอกาสเข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสัมภาษณ์ และ แบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูล และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคล และให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากรในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนา นอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน มีกิจกรรมที่จัดเช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษา และการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขั้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการประเมิน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ โครงสร้างองค์การขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ขาดการประสานแผน แผนขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบและยังขาดความต่อเนื่อง การนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

งานวิจัยในต่างประเทศ

Baldanza (1994 : 409A) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาบุคลากรกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร

ผลการวิจัยพบว่า

1. โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง

2. โปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึง วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน

3. โปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้อง มีการวางแผนร่วมกัน เห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์

4. งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกัน และต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาบุคลากรกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผล รวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรด้วย

Agado (1998 : 1841A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดนเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียน และใช้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐเทกซัส

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการนำกลวิธีไปใช้ โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่าควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาบุคลากร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้ เพื่อผลสำเร็จของนักเรียนด้วย