



บทที่ 2

หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในวงการบริหารสมัยใหม่ต่างก็เห็นพ้องกันว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์กร โรงเรียนเป็นองค์กรมีภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาแก่เยาวชน คุณภาพของเยาวชนย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูอาจารย์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาครูอาจารย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปทุกขณะ และนับวันแต่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้ง

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิด หลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้

1. แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 การวางแผน (Plan)
 - 2.2 การบริหารแผน (Organize)
 - 2.3 การปฏิบัติการตามแผน (Operate)
 - 2.4 การประเมินผล (Evaluate)
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดและหลักการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ปัจจุบันนี้ เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายว่า ทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นทรัพยากรที่มีค่าสำคัญยิ่งในการพัฒนาประเทศประเทศจะเจริญก้าวหน้าได้ต้องอาศัยคนเป็นกำลัง และ เป็นจักรกลที่สำคัญ เพราะคนเป็นผู้ดำเนินการเป็นผู้จัดการเป็นผู้บริหาร และควบคุมการใช้ ทรัพยากรด้านอื่น ๆ เช่นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ ตลอดจนการจัดหา คัดค้น จนถึงขั้น นำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ วิชาการใหม่ ๆ มาใช้ในด้านต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ กับการพัฒนาประเทศอย่างแท้จริง

หลักฐานที่จะยืนยันสนับสนุนคำกล่าวข้างต้นก็คือ ตัวอย่างจากประเทศเพื่อนบ้าน ในเอเชียของเราเช่น อิสราเอล ญี่ปุ่น สิงคโปร์ เกาหลี ประเทศเหล่านี้ถ้าจะพิจารณากัน ตามความเป็นจริงแล้ว ทรัพยากรธรรมชาติอันเปรียบเสมือนต้นทุนของประเทศเหล่านี้มีอยู่น้อยมาก เมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทยของเราซึ่งได้ชื่อว่าเป็นประเทศอู่ข้าวอู่น้ำที่อุดมสมบูรณ์ แต่เมื่อ เปรียบเทียบกันในการพัฒนาประเทศแล้ว ประเทศไทยของเรายังไปได้ช้ากว่าประเทศเหล่านี้มาก ทั้งนี้เพราะ เป็นที่ยอมรับกันว่า คุณภาพของคนไทยเรานั้นด้อยกว่าคนของเขามาก ดังนั้นประเทศไทย ของเราจึงเล็งเห็นความจำเป็นที่จะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของเราให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อที่จะได้ เป็นกำลังสำคัญในการที่จะช่วยพัฒนาประเทศให้ก้าวหน้าไป และทัดเทียมกับนานาอารยประเทศ ทั้งหลาย (อูระ แก้วไชโย และไพโรจน์ นิงสานนท์, ม.ป.ป. : 1) ดังนั้น การฝึกอบรม หรือ การพัฒนาบุคลากรจึงได้ขยายตัวอย่างกว้างขวาง และได้มีสถาบันพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นอย่างมากมาย หลายแห่งในประเทศไทยเช่น สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการ พลเรือน สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา (สพบ.) และสำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งเป็นผลมาจากแนวความคิดและหลักการดังที่กล่าวข้างต้น

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นและให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ต่าง ๆ กัน เช่น

ภิญโญ สาร (2517: 443) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มี ความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน

สมาน รับลโยภักษ์ (2524: 80) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริม และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ทวีบุรณ หอมเย็น (2526: 36) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคล โดยมีแผนการและจุดมุ่งหมายอย่างแน่ชัด และเห็นว่าการจะใช้ประโยชน์สูงสุดก็โดยผู้บริหารสามารถปรับและเสริมสร้างความคิด การกระทำ ความสามารถต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และเน้นว่ากระบวนการพัฒนาบุคคลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชามากกว่าสามัญสำนึก

ฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myer 1964: 2) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล"

ฟลิปโป (Flippo 1971: 7) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง "การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง"

ชูเดน และเชอร์แมน (Chuden and Sherman 1968: 10-11) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนานั้นคือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ การพัฒนานี้อาจเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การใหม่

กัฟฟ์ (Guff 1975: 8-16) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หรือ วิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และเพื่อนร่วมงาน

มุลลัลลี และดันฟี (Mullally and Duffy 1978: 121) กล่าวว่า "การพัฒนาครู อาจารย์เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพครู และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครูอาจารย์จะช่วยให้ครูอาจารย์ได้พัฒนา ความสามารถในการเป็นครู อันจะเป็นผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน"

แอสเต็ตเตอร์ (Cattetter 1976: 272) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

จากแนวคิด และทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้น และ บรรลุผล ตามเป้าหมายขององค์การ

1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันนี้สภาพแวดล้อมทางสังคมได้เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากความ เจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ ๆ ตลอดจนนวัตกรรมทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่าง มากมาย และมีแนวโน้มว่าจะมีมากขึ้นตามลำดับ ในวงการศึกษาหลักสูตรก็ได้เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทาง เศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรทาง การศึกษา จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อบุคลากรจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะ ในการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ของตนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

กรณีการ นียมศิลป์ (2526: 11158) ได้กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จะได้มีการสรรหาบุคลากรและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้น จะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความจริงทางวิชาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่เจริญก้าวหน้าขึ้น และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการพัฒนากำลังคนนับว่าเป็นผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การในสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนรูปเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน และมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามเทคนิควิธีการสอนและการบริหารสมัยใหม่ ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิชาการต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมกำลังคนให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังได้กล่าวย้ำว่าการดำเนินการพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจในทางปฏิบัติแล้ว ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดระยะเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์การ

กัญญา ลากร (2526: 271) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะว่าครู แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้างอาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจ เกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครู หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันท์มิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันน่าจะได้ผลดีขึ้น

กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทนล้าและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 182-183) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ จำนวนมากสมัยที่ก้าวใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นผ่านไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

พนัส หันนาคินทร์ (2526: 133-134) ได้กล่าวถึงหลักการเหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยสรุปดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาการของคนนั้น เป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึง เวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะ และทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ธงชัย ลันตียงษ์ (2525: 164) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดลวดเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุผลหลายประการคือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตกว้างขวางขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะ เรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนั้นงานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้ผู้รับผิดชอบฝ่ายการพนักงานจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมพนักงานให้สามารถตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของงานต่าง ๆ

อุทัย หิรัญโต (2523: 151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หายุดีลง แคนั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้อง นำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์ สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

บรรจง อภิรติกุล (2527: 116) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์การได้พนักงานมาปฏิบัติงาน ระยะเวลาหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นอย่างไรที่จะต้องพยายามจัดการหาทางให้องค์การนั้นสำเร็จบรรลุ ตามเป้าหมาย บางองค์การก็ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จึงจำเป็นจะต้องมีการทบทวนการปฏิบัติงาน ว่าเป็นเพราะเหตุใด เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และถ้าองค์การใดได้ปฏิบัติงานบรรลุ ถึงเป้าหมายแล้วก็ตาม จำเป็นจะต้องคำนึงถึงคู่แข่งที่แข่งขันที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สินค้าและบริการของเรา เป็นที่ยอมรับและมีรายได้เพิ่มขึ้นอีก . . . "คน" ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรทางมนุษย์ที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น เพื่อที่จะให้องค์การได้ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็น ที่จะต้องพัฒนาบุคคลในองค์การ

ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2526: 36) ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลจะช่วยให้บรรลุ ทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ สำหรับบุคคลจะมีความรู้ ความสามารถมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดทั้งช่วยส่งเสริมให้มีโอกาส ก้าวหน้า และสำหรับโรงเรียนคือ สามารถผลิตนักเรียนให้เป็นผู้มีความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน และมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

แคลเต็ตเตอร์ (Castetter 1976: 272-273) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของ สถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทางการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหา ในการบริหารการศึกษา

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

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

1.3 ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมและพัฒนา

หลักสำคัญในการฝึกอบรมคือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการทำงาน โดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางโครงการที่จะฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็น และความต้องการของการฝึกอบรมด้วย ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 181-182)

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารงานด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526: 159) ได้กล่าวถึง ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ได้แก่
 - 1.1 เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน
 - 1.2 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้น และลดความเสี่ยงภัยในการทำงานให้น้อยลง
 - 1.3 เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและกำลังขวัญในการทำงาน
 - 1.4 การฝึกอบรมทำให้เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลาย ๆ ด้าน
 - 1.5 เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์การและนายจ้าง ทำให้องค์การมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์การ
2. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การและนายจ้าง ได้แก่
 - 2.1 เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

- ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ลงได้ หากผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น
- ลดค่าใช้จ่ายในด้านการทำนุบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานจะลดลงถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักการใช้เครื่องจักร เครื่องมือให้ถูกต้องรัดกุม
- หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงานใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านั้นไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์การยิ่งขึ้น

2.2 เมื่อพนักงานทุกคนรู้หน้าที่ของตน และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคีและร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม

2.3 การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การที่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของพนักงานนี้ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์การ และส่งผลในการสร้างเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)

2.4 การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยเฉพาะการฝึกอบรมบางวิธี เน้นให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลาย ๆ ด้าน และสามารถทำงานทดแทนสลับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม การยุบหน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ เช่น

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

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด
ตัวครูอาจารย์เองต้องมีความต้องการการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้น และส่งเสริม
ให้ครูอาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณา
สภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้ครูอาจารย์แสดง
ความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครูอาจารย์โดยรวม
3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงตาม
ความต้องการของอาจารย์โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงานของครู
อาจารย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดย
การวิจัยศึกษา ทดลอง (Pilot study) และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี
5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากร
ผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง และ
ขาดประสบการณ์
6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมาย
ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะ
เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther and Devis 1968: 178) ได้กล่าวถึงกระบวนการ
พัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอนด้วยกันคือ

1. ขั้นเตรียมการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 1.1 หาความต้องการและความจำเป็น
 - 1.2 กำหนดจุดประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 1.3 จัดทำโครงการ เนื้อหาการฝึกอบรมและพัฒนา และพิจารณาหลักการเรียนรู้
2. ขั้นฝึกอบรมและพัฒนา เทคนิคที่ใช้ได้แก่
 - 2.1 ฝึกอบรมการปฏิบัติการ (Job Instruction Training)
 - 2.2 การปาฐกถา (Lecture)
 - 2.3 การฝึกอบรมด้วยเทปบันทึกภาพ (Vedio Presentation)

- 2.4 บทบาทสมมติ (Role Playing)
 - 2.5 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
 - 2.6 การศึกษาค้นคว้าตนเอง (Self-Study)
 - 2.7 การศึกษาค้นคว้าบทเรียนสำเร็จรูป (Programming Learning)
 - 2.8 การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training)
3. การประเมินผลการฝึกอบรมพัฒนา มีขั้นตอนดังนี้
 - 3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินผล
 - 3.2 ทดสอบก่อนการฝึกอบรมพัฒนา
 - 3.3 ดำเนินการฝึกอบรมพัฒนา
 - 3.4 ทดสอบหลังการฝึกอบรมพัฒนา
 - 3.5 ผู้รับการฝึกอบรมพัฒนากลับเข้าปฏิบัติงาน
 - 3.6 ติดตามผลการฝึกอบรมพัฒนา

แคสตันเตอร์ (Castetter 1976: 181) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยได้ยึดเป็นต้นแบบของแนวคิด (Conceptual frame work) ในการวิจัยครั้งนี้ กระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอนนั้น ได้แก่

1. การวางแผน (Plan)

ในการวางแผนนั้นจะต้องกำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน

(Clarify Structural Elements) คือ

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

2. การบริหารแผน (Organize)

ในการบริหารแผนนั้น จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (Organize)

ดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select trainees)

2.2 พัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainers)

2.3 การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Devise program content)

2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร (Construct budgets)

2.5 การเลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Choose methods and media)

2.6 การกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign facilities)

3. การปฏิบัติการตามแผน (Operate)

4. การประเมินผล (Evaluate)

ต่อไปนี้ จะนำเสนอในรายละเอียดของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้นตอน เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. การวางแผน (Plan)

การวางแผนเป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ก่อนที่จะกล่าวถึงองค์ประกอบอื่นเป็นโครงสร้างของแผน ควรจะได้ทราบความหมายและลักษณะของแผนที่ดีเสียก่อน ดังจะได้นำเสนอต่อไปนี้

ความหมายของการวางแผน

คำจำกัดความของคำว่า "การวางแผน" นั้นมีอยู่มากมาย เช่น

เวอร์นอน เอ. มาสเซลแมน และยูจีน เฮล ฮิวจ์ (Vernon A. Masselman and Eugene H. Hughes 1962: 177) ได้ให้คำจำกัดความว่า

การวางแผน คือ ภารกิจทางการบริหารซึ่งเกี่ยวกับการเตรียมกิจกรรมที่จะทำในอนาคต การกิจทั่วไปอันนี้ครอบคลุมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระยะยาว การกำหนดนโยบาย วิธีดำเนินการ และการเตรียมวิธีการที่จะใช้ควบคุมด้านการเงิน รวมทั้งการใช้งบประมาณต่อหน่วย

เออร์เนสต์ เดล (Ernest Dale 1969:316) กล่าวว่า "การวางแผน คือ การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้เสร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น"

รัสเซล แอล แอคคอฟ (Russell L. Ackoff 1970: 1) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนว่า "การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์" และกล่าวอีกว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดทางเลือกในการตัดสินใจ และการประเมินผลของแต่ละทางเลือกก่อนที่จะมีการดำเนินงานโดยมีพื้นฐานความเชื่อว่า หากไม่ดำเนินการตามแผนที่วางไว้จะไม่ประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ แต่หากมีการดำเนินงานที่เหมาะสมก็มีแนวโน้มที่จะประสบผลสำเร็จมากขึ้น

อี แอล มอร์เฟ็ต และคนอื่น (E.L. Morphet and others 1974: 166) ได้ระบุลักษณะการวางแผนว่า

การวางแผนเป็นกระบวนการที่ใช้เหตุผลและมีระบบ

การกำหนดจุดมุ่งหมาย และวิธีการควรให้ประชาชนและนักการศึกษามีส่วนร่วมกำหนดให้มากที่สุด

จุดมุ่งหมายควรจะกำหนดเพื่อผลประโยชน์ของสังคมโดยรวมมากกว่า เพื่อประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

จอร์จ อาร์ เทอรี่ (George. R. Terry 196: 157) ได้ให้คำจำกัดความว่า "การวางแผน คือ การเลือกและเชื่อมโยงข้อมูล การตั้ง และการใช้สมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต เพื่อคาดการณ์และกำหนดกิจกรรมเสนอแนะซึ่งเชื่อว่าจะนำไปสู่ผลที่ต้องการ"

แฮร์รี เจ ฮาร์ทลีย์ (Harry J. Hartley 1986: 256) ได้ให้คำจำกัดความว่า "การวางแผน คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากทางเลือกหลาย ๆ ทาง อย่างมีระบบ"

เยเฮเซล ดรอร์ (Yehezkel Dror 1967:97) ได้ให้คำจำกัดความว่า "การวางแผน คือ กระบวนการตัดสินใจในการกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต เพื่อจะนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ต้องการโดยวิธีการที่ดีที่สุด"

จากคำจำกัดความเฉพาะที่ยกมาเป็นตัวอย่างนี้ จะเห็นได้ว่า มีหลายอย่างที่เป็นลักษณะร่วมแม้จะใช้ข้อความต่างกัน ความหมายที่สำคัญของการวางแผนอาจจะกล่าวได้ดังนี้ (สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ 2528: 2)

1. การวางแผน เป็นการเตรียมการ เพื่อผลที่ต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบ เพื่อเลือกหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นตอนของการวางแผน
4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด
5. การวางแผนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวม มากกว่าของคนบางกลุ่ม

ลักษณะของแผนที่ดี

สนานจิตร์ สุนทรทรัพย์ (2528: 8) ได้สรุปลักษณะของแผนที่ดีไว้โดยสังเขปดังนี้

1. มีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน เข้าใจง่าย
2. มีความสอดคล้องกับแผนในระดับอื่น เช่น แผนในระดับโรงเรียนก็ควรจะสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ เป็นต้น และต้องมีความประสานสัมพันธ์ระหว่างแผนประเภทต่าง ๆ เช่น แผนการศึกษา แผนสาธารณสุข เป็นต้น
3. มีการนำทรัพยากรที่มีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. มีความยืดหยุ่น นำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้

5. การกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย วิธีดำเนินการควรจะให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะอย่างยิ่งประชาชน เข้ามามีส่วนร่วมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
6. มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้เกี่ยวข้องให้ชัดเจนเพื่อมิให้เกิดความสับสนในการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ ของการวางแผน
7. มีการใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจทุกขั้นตอนของแผน
8. มีระบบควบคุมเพื่อปรับปรุงและควบคุมคุณภาพ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดว่าจะทำเท่าไร และจะให้เกิดคุณภาพอย่างไร

เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึง จุดมุ่งหมายในการที่จะพัฒนาบุคลากรว่าจะพัฒนาบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และจะให้เกิดคุณภาพอย่างไรกล่าวคือ ต้องการจะให้บุคลากรประเภทใดบ้างมีความรู้ ความสามารถ และทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากน้อยแค่ไหนเพียงไร

การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้นจะต้องชัดเจน สามารถวัดได้ และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ประชุม รอดประเสริฐ 2528: 108 กล่าวว่

ขั้นตอนแรกของการวางแผนก็คือ การระบุหรือกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงาน หรือองค์การเอกชน ผู้กำหนดเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูงหรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้น อาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือนักงานภายในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากสภาวะหรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์การของรัฐ ผู้กำหนดเป้าหมายคือ คณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร

หรือเป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งจากฝ่ายยุทธวิธีด้วย ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลางอาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนด้วย แต่จะต้องเป็นผู้ที่สามารถตีความจากแผนใหญ่ เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์การและของบุคลากรในแต่ละหน่วยงานในองค์การ ในการพัฒนาบุคลากร

การฝึกอบรมและพัฒนาจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมและพัฒนานั้น จัดได้ตามความต้องการของพนักงาน เมื่อพนักงานมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใด ก็ควรจะได้รับการฝึกอบรมเพื่อแก้ปัญหาในด้านนั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการฝึกอบรม หรือข้อบกพร่องของบุคคลในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็นคือ

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. ความรู้ทั่ว ๆ ไปหมายถึง ความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตนแต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปได้ดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษา สำหรับผู้ทำการค้ากับต่างประเทศ เป็นต้น

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

- การขาดความรับผิดชอบ
- การขาดภาวะผู้นำ
- มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม
- ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง
- มีความเชื่อหรือยึดถือในสิ่งผิด ๆ

วิธีการหา Training Needs ของพนักงาน

1. โดยการสอบถามผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยงานแต่ละหน่วยงาน
2. โดยอาศัยดัชนี (Index) ต่าง ๆ ตัวอย่างดัชนีสำคัญที่ชี้ให้เห็นข้อบกพร่อง หรือ ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น
 - ต้นทุนการผลิตต่อหน่วย
 - อัตราการขาดงาน
 - ตัวเลขที่แสดงให้เห็นต้นทุนค่าแรงงาน
 - ตัวเลขที่แสดงจำนวนหน่วยผลิตที่ผลิตได้ในแต่ละวัน
 - สถิติการเกิดอุบัติเหตุ
3. โดยวิเคราะห์จากภาระหน้าที่ที่ต้องการกระทำซึ่งระบุไว้ใน Job Description
4. จากการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ การทดสอบจากจิตวิทยา หรือจากการให้พนักงานทดลองปฏิบัติงาน
5. จากการบอกเล่าของพนักงานเอง
6. จากใบประเมินผลการปฏิบัติงาน

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objectives) ของแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์ หมายถึง จุดมุ่งหมายหรือสภาวะในอนาคตที่องค์การมุ่งหวัง และพยายามที่จะให้บุคคลถึงสิ่งที่มุ่งหวังนั้น (Etzioni 1964: 6)

วัตถุประสงค์การพัฒนาศักยภาพขององค์การ คือ ความต้องการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ผู้บังคับบัญชาระดับต้นและผู้บริหารงานสามารถรับผิดชอบหน้าที่ได้ดี มีความสามารถสูง (อาชวัน วายวานนท์, 2520: 16)

ซงชัย สันติวงษ์ (2519: 143) ได้กล่าวว่า การกำหนดให้มีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้องและชัดเจนเป็นสิ่งที่จะช่วยให้มีการปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ และได้ชี้ให้เห็นคุณค่าของการจัดทำวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ถูกต้องไว้ดังนี้

1. ช่วยให้ส่วนต่าง ๆ ขององค์การทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายอันเดียวกันได้
2. เป็นเครื่องมือส่งเสริมการบริหารงานการวางแผนและการตัดสินใจต่าง ๆ เป็นไปโดยสะดวกราบรื่นตลอดเวลา และเป็นเครื่องเตือนใจให้การกำหนดเป้าหมายระยะสั้นต่าง ๆ เป็นไปโดยระมัดระวังยิ่งขึ้น

หลักการเกี่ยวกับวัตถุประสงค์

ธงชัย สันติวงศ์ (2519: 154) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. กิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ควรมีส่วนส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผลสำเร็จได้ หรือกิจกรรมที่จำเป็นสำหรับองค์การจะต้องวิเคราะห์มาจากวัตถุประสงค์
2. วัตถุประสงค์ที่ระบุชัดเจนและเข้าใจง่าย จะส่งเสริมให้องค์การดำเนินไปได้ อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้เพราะถ้าเป้าหมายไม่ชัดเจนหรือเข้าใจยากย่อมทำให้ผู้ปฏิบัติไม่มีหลักยึดถืออาจทำให้มีการทำงานไปคนละทิศคนละทาง ทำให้เสียเวลาหรือไม่สามารถรวมความทุ่มเท จากกำลังแรงและความคิดของฝ่ายต่าง ๆ ได้เต็มที่
3. วัตถุประสงค์ที่ตั้งขึ้นจะต้องได้รับการยอมรับและเห็นด้วยจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะทำให้วัตถุประสงค์นั้นบรรลุผลสำเร็จได้
4. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่จัดทำขึ้นจะต้องไม่ง่ายหรือยากเกินไป สมเหตุสมผล เพื่อให้สามารถทำให้สำเร็จผลได้ และทำทหายความพยายามของสมาชิกได้อย่างดี
5. การจัดทำวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจะต้องให้สมาชิกขององค์การมีส่วนร่วมเพื่อเป้าหมายดังกล่าวจะเป็นที่เข้าใจและยอมรับ รวมทั้งช่วยให้แปลความได้ถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การจัดทำเป้าหมายและแผนงานต่าง ๆ เป็นไปโดยถูกต้องยิ่งขึ้น

หลักการเขียนวัตถุประสงค์ที่ดี

โลนส์ (Lones อ้างถึงใน ทิศนา ขมณี, 2522: 220-221) ได้เสนอว่า วิธีการเขียนจุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ดีนั้นมีลักษณะ 5 ประการคือ

S คือ Specificity หมายถึง ความชัดเจนและความเฉพาะเจาะจงเพื่อช่วยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจว่าอะไรคือ สิ่งที่ต้องการจะทำให้บรรลุผลไม่เขียนไว้ในลักษณะที่กว้างเกินไป

P คือ Performance หมายถึง การกระทำหรือพฤติกรรมเขียนจุดมุ่งหมายให้รู้ว่าอะไรคือสิ่งที่จะทำ

I คือ Involvement หมายถึง การมีส่วนร่วมควรเขียนจุดมุ่งหมายให้ชัดเจนว่าบุคคลในองค์การมีส่วนร่วมหรือมีบทบาทในจุดมุ่งหมายนั้นอย่างไร

R คือ Realism หมายถึง ความเป็นจริงคือ เขียนจุดมุ่งหมายให้อยู่ในลักษณะที่เป็นไปได้ เพราะจุดมุ่งหมายที่เขียนไว้อย่างสวยงามแต่ยากที่จะเป็นไปได้นั้น ยากที่จะสัมฤทธิ์ผล

O คือ Observability หมายถึง การสังเกตเห็นได้คือ เขียนจุดมุ่งหมายให้อยู่ในลักษณะที่สังเกตเห็นผลได้

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร

อาชวัน วายวานนท์ (2520: 16) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหน้าที่
2. เพื่อฝึกผู้ปฏิบัติงานให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในบางเรื่องของหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน
5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต
6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับความสามารถ ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงานเพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะกำหนดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง นำไปสู่การปฏิบัติได้ วัดได้ เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์ และบทบาทของตนได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การดำเนินงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ต้องการในที่สุด

1.4 การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

ในทางปฏิบัติโดยทั่วไปแล้ว บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรควรจะตกอยู่กับหน่วยงานใดนั้น เสวาลักษณ์ สิงห์โกวินท์ (2523: 80-81) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. ในหน่วยงานเล็กที่ไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล และมีคนงานต่ำกว่า 500 คน การฝึกอบรมมักจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบในการรับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงตกอยู่กับฝ่ายปฏิบัติการผลิต หรือหน่วยงานหลัก (Line Unit)

2. ในกรณีที่หน่วยงานมีขนาดปานกลาง และมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงานนั้นด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนและประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ทั้งนี้หน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อทำการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผล และการติดตามผลการฝึกอบรมก็ยังคงอยู่กับฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line Unit)

3. สำหรับหน่วยงานใหญ่ ๆ โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกออกมาต่างหาก กิจกรรมการฝึกอบรมของทั้งองค์การจึงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานนี้ ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนนโยบายให้คำปรึกษา ให้บริการ และความคุมดูแลกิจกรรมการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การ โดยหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมมักมีหน้าที่ดังต่อไปนี้คือ

- 3.1 พิจารณากำหนดความต้องการในการฝึกอบรม
- 3.2 พัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ
- 3.3 จัดให้มีโครงการฝึกอบรม (Training Program) โดยร่วมปรึกษารือกับฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line Executives)
- 3.4 รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์การฝึกอบรมหัวข้อ หลักสูตร ตำรา และวัสดุทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ
- 3.5 ทำการสอนและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่จะเชิญมาสอนวิชาต่าง ๆ
- 3.6 ฝึกอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะได้รับมอบหมายให้เป็นครูสอนเกี่ยวกับเรื่องทักษะ

3.7 บริการและประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด

3.8 ประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม

หน้าที่และความรับผิดชอบด้านการฝึกอบรมของหน่วยงานหลัก (Line)

ดังได้กล่าวแล้วว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือแผนกฝึกอบรมมีกิจกรรมหลักในเรื่องการฝึกอบรมก็คือ การวางแผนและประสานกิจกรรมการฝึกอบรม ดังนั้นหน้าที่ในการให้การฝึกอบรมจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line) ตามระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์กร ดังนี้ (เลวาลักษณ์ สิงห์โกวิท (2523: 82))

1. ฝ่ายบริหารสูงสุดของ Line ซึ่งอาจจะเป็นประธานบริษัท รองประธาน หรือ กรรมการจัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในกรณีที่มีการบริหารงานในลักษณะของการกระจายอำนาจในหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารดังกล่าวจะต้องรับผิดชอบในการเซ็นอนุมัติ (authorizing) นโยบายพื้นฐานในการฝึกอบรม รวมทั้งต้องทบทวนอนุมัติหัวข้อโครงการฝึกอบรม โดยไม่จำเป็นต้องศึกษา หรือทำงานในส่วนละเอียดจนุมัติถึงประมาณ และจะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจัง ในกรณีที่ตนได้อนุมัติไปแล้ว
2. ในระดับล่างขององค์กร หัวหน้าของฝ่าย Line ได้แก่ หัวหน้าคนงาน (Forman) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Supervisor) จะต้องตระหนักถึงปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นในแผนก หรือในหน่วยงานของตน และเข้าร่วมในการวางแผนหรือออกแบบโครงการที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ทั้งยังเป็นผู้ทำการคัดเลือกและตัดสินใจว่าจะส่งผู้ใดบ้างมาเข้ารับการฝึกอบรม ที่สำคัญคือ พวกนี้จะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ในหน่วยงานของตนเช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ หรือเป็นผู้ทำการฝึกอบรมด้วยตนเอง ดังนั้นความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย Line จึงมิใช่อยู่ที่การผลิตหรือการให้บริการให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกด้วย

ดังนั้นโดยสรุปแล้ว กิจกรรมการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่ต้องมีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานหลัก (Line Unit) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Unit) คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือแผนกฝึกอบรม โดยฝ่ายหลังรับผิดชอบในการประสานงาน และดูแลให้กิจกรรมเป็นไปด้วยดี ผู้ที่ทำงานด้านการฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย Line เพราะหน่วยงานหลักเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและบริการที่ดี จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้มีความรู้ทักษะความชำนาญงาน และทัศนคติที่สอดคล้อง และสนองต่อเป้าหมายขององค์การ งานฝึกอบรมไม่ใช่งานที่เป็นอิสระจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือทำกันเฉพาะในหน่วยงานฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังต้องการความร่วมมือร่วมใจจากฝ่าย Line ด้วย ตั้งแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและอื่น ๆ

2. การบริหารแผน (Organize)

ในการบริหารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องคำนึงถึง องค์ประกอบของโครงการดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select trainees)

กรณีการ์ นียมคิลป์ (2526: 173) ได้ให้หลักการเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

ในการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม ควรจะพิจารณาด้วยความระมัดระวัง ทั้งในแง่คุณภาพ และจำนวนของผู้เข้ารับการฝึกอบรมทั่วไป จำเป็นต้องคัดเลือกผู้ที่มีความต้องการในการฝึกอบรมด้านเดียวกัน และควรเลือกผู้ที่มีสถานภาพ (Status) ในองค์การหรือตำแหน่งงานใกล้เคียงกัน หรืออยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อความสะดวกในการสอนงานเพราะหากผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีระดับความรู้ และความสามารถแตกต่างกันมาก ๆ แล้ว ก็จะเป็นปัญหาแก่ผู้ให้การฝึกอบรมทั้งในแง่การใช้ภาษา และกลยุทธ์ในการสอนที่เหมาะสมได้ ยกเว้นวิธีการ เช่น วิธี Role Playing Training หรือวิธี Brain Storming Training เป็นต้น ส่วนในด้านจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรมนั้น ควรพิจารณาให้เหมาะสมกับวิธีการฝึกอบรม สถานที่ที่ใช้ฝึกอบรมงบประมาณในการจัดการฝึกอบรม และคำนึงถึงผลงานประจำวันนี้อาจถูกกระทบกระเทือน หากส่งพนักงานเข้ารับการฝึกอบรมพร้อม ๆ กันหลาย ๆ คนในคราวเดียวกัน

ก่อนการฝึกอบรมควรจะได้มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ เหตุผล และความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรมให้พนักงานได้ทราบและเข้าใจโดยละเอียดเสียก่อน เพื่อป้องกันความไม่พอใจ ความเข้าใจผิด และความไม่ตั้งใจในการฝึกอบรมที่จะเกิดขึ้น

2.2 การพัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainers)

กรรณิการ์ นียมศิลป์ (2526: 173) ได้กล่าวถึงผู้ให้การฝึกอบรมว่า

ผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer) ควรจะมีการคัดเลือกด้วยความระมัดระวัง ผู้ฝึกอบรมที่ดี นอกจากจะเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญในเรื่องที่จะอบรมเป็นอย่างดีแล้ว ยังจะต้องมีลักษณะเป็นผู้นำที่ดี (Leadership) และรู้หลักจิตวิทยาในการฝึกอบรมด้วย ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้ให้การฝึกอบรม (Trainer) ได้ อาจจะเป็นเจ้าหน้าที่จากแผนกบุคลากร หรือเป็นผู้เจ้าหน้าที่ฝ่าย Line หรืออาจเป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านจากภายนอกองค์การก็ได้ ในกรณีที่ เป็นเจ้าหน้าที่จากฝ่าย Line หากจัดให้การแนะนำวิธีการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมเสียก่อน เพื่อจะได้เป็นวิทยากรที่ดีก็จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง

น้อย ศิริโชติ (2524: 54) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในหัวข้อวิชาที่กำหนด หรือในวิชาแขนงนั้น ๆ ซึ่งเมื่อเชิญมาแล้วจะสามารถให้ข้อคิดเห็น ทั้งในด้านเนื้อหา เทคนิค และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. เป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เพื่อจะได้ประสบการณ์ต่าง ๆ มาถ่ายทอดให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมได้เป็นอย่างดี เคยดูงาน และเป็นผู้ที่ทำงานนั้น ๆ ยอมรับในความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี
3. เป็นผู้ที่คนในวงกรานั้น ๆ รู้จักดี เป็นผู้ที่มีชื่อเสียง สามารถเข้าถึงจิตใจของผู้เข้ารับการอบรมได้
4. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
5. เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสอน และใช้สื่อการสอนประเภทต่าง ๆ ได้
6. เป็นผู้ที่สนใจทางวิชาการ เป็นคนทันสมัย

2.3 สร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Devise program content)

น้อย คิริโชติ (2524: 49-51) ได้กล่าวถึงหลักสูตรและโครงการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

หลักสูตรในการฝึกอบรม หมายถึง วิชา เนื้อหาสาระ และวิธีการที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เกิดทัศนคติ และความสามารถอันจะยังผลให้เกิดการเรียนรู้ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรม หมายถึง การกำหนดหลักสูตร ขั้นตอน วิธีการ ตลอดจนแนวปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

หลักสูตรและโครงการฝึกอบรมที่ดีนั้น จะช่วยให้ผู้ดำเนินการจัดฝึกอบรมสามารถดำเนินการได้อย่างดีหมายถึงว่า เจ้าหน้าที่ฝึกอบรมแต่ละฝ่าย และบรรดาผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะได้ทราบว่า โครงการนี้ มีวัตถุประสงค์อะไร กำลังจะทำอะไร เมื่อไร และอย่างไร เพื่อให้การจัดการฝึกอบรมเป็นไปอย่างราบรื่น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะเห็นได้ว่า หลักสูตรและโครงการนั้น เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งจะต้องวางแผนและดำเนินการล่วงหน้า เป็นเวลานาน ก่อนที่จะมีการฝึกอบรม

วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรมที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีความกระชับรัดและชัดเจน
2. ใช้ภาษาง่าย ๆ ให้เป็นที่เข้าใจของบุคคลทั่วไป
3. ควรระบุว่าต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมชนิดใดขึ้น หรือต้องการจะแก้ไขปัญหาใด
4. มีความเป็นไปได้
5. สามารถที่จะวัดหรือประเมินผลได้
6. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์หลัก หรือนโยบายของหน่วยงาน
7. ถ้ามีวัตถุประสงค์หลายอย่าง ควรจะแยกออกเป็นข้อ ๆ ตามลักษณะของวัตถุประสงค์
8. วัตถุประสงค์ประกอบ ควรจะเรียงลำดับอยู่ในส่วนท้ายของวัตถุประสงค์ทั้งหมด

องค์ประกอบของหลักสูตร

หลักสูตรประกอบด้วย

1. หมวดหัวข้อวิชาและหัวข้อวิชาได้แก่ ชื่อหัวข้อวิชาต่าง ๆ เพราะเป็นเนื้อหาสาระสำหรับผู้เข้ารับการอบรมควรจะได้เรียนรู้
2. วัตถุประสงค์ของแต่ละวิชาหมายถึง แต่ละวิชามีจุดประสงค์อะไรจึงควรจะเขียนให้ชัดเจนในรูปของวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม
3. เนื้อหาสาระของแต่ละหัวข้อวิชาใน ข้อ 1 มีขอบข่ายกว้างขวางเพียงใด
4. เทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมเช่น การบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม เป็นต้น
5. ระยะเวลาของแต่ละวิชา กำหนดเวลา เช่น วิชา ก. 3 ชั่วโมง เป็นต้น
6. วิทยากรในแต่ละวิชาได้แก่ ชื่อวิทยากรที่เชิญมา
7. ตารางการฝึกอบรมได้แก่ ตารางการฝึกอบรมซึ่งคล้ายตารางสอน

ขั้นตอนในการสร้างหลักสูตร มีลำดับขั้นที่สำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์และระบุความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. การกำหนดหัวข้อวิชา และหมวดหัวข้อวิชา
3. การจัดลำดับเนื้อหาวิชา
4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของหัวข้อวิชา
5. การกำหนดเทคนิคในการฝึกอบรม
6. การกำหนดระยะเวลาของแต่ละวิชา
7. การกำหนดวิทยากร
8. การเตรียมเอกสารและอุปกรณ์
9. การจัดทำตารางการฝึกอบรม

บรรจง อภิรติกุล (2527: 126) ได้เสนอว่า การกำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะประกอบด้วย หัวข้อวิชา วันเวลา และวิทยากร หัวข้อวิชานั้น ควรจะคำนึงถึงความรู้ที่จะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล 3 ด้านคือ ความรู้ ทักษะและ เจตคติ (ทัศนคติ)

การฝึกอบรมนั้นควรแบ่งตามระดับของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ดังนี้

1. ระดับพนักงานปฏิบัติงาน

ในระดับนี้ เป็นการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ หรือฝีมือในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลมาจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปให้มีความรู้ ความสามารถ ใช้เครื่องมือและเครื่องจักรสมัยใหม่

2. ระดับหัวหน้างาน

ระดับนี้เป็นระดับผู้บังคับบัญชาระดับล่าง ดังนั้นเนื้อหาของหลักสูตรควรประกอบไปด้วย

- วิชามนุษยสัมพันธ์
- วิชาการปกครองบังคับบัญชาและแนะนำงาน
- วิชาเศรษฐศาสตร์เบื้องต้น
- วิชาการบริหารเบื้องต้น
- วิชาการบริหารงานบุคคล
- วิชาแรงงานสัมพันธ์
- วิชาการติดต่อสื่อสาร

3. ระดับการจัดการ

ระดับนี้สูงกว่าระดับหัวหน้างาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการหน้าที่ และความรับผิดชอบสูง จึงเป็นวิชาเฉพาะที่จะสามารถนำไปแก้ไขปัญหาได้ ลักษณะวิชาที่นิยมใช้ในระดับนี้คือ

- จิตวิทยาการบริหาร
- ภาวะผู้นำ
- ภาวะสร้างสรร
- ศิลปะการเกลี้ยกล่อม
- การวินิจฉัยสั่งการ

4. ระดับพัฒนานักบริหาร (Executive Development)

ระดับนี้หมายถึง ระดับบุคคลที่มีอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับผู้อื่นในการพิจารณาการตัดสินใจ ทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติ เป็นผู้ใช้อำนาจบังคับบัญชา เพื่อตรวจตราว่าการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามที่ได้วินิจฉัยสั่งการไว้หรือไม่ ดังนั้น ระดับนี้มุ่งที่จะพัฒนาในชั้นสูง วิชาที่ควรจะต้องให้มันนอกเหนือจากวิชาที่ได้กล่าวสำหรับหัวหน้างานและระดับการจัดการคือ

- การวางแผนและควบคุมงานบริหาร
- การจัดให้มีการฝึกภาคสนาม (Field Trip) โดยอาจจะไปศึกษา และดูงานทั้งในและต่างประเทศ และส่วนใหญ่มักจะอบรมระยะสั้น ๆ
- การตรวจนิเทศงาน

การเขียนโครงการฝึกอบรม

ในโครงการฝึกอบรมนั้นจะประกอบไปด้วยหัวข้อต่าง ๆ เรียงตามลำดับดังต่อไปนี้ (น้อย ศิริโชติ 2524:)

1. ชื่อโครงการ
2. หลักการและเหตุผลหรือภูมิหลัง
3. วัตถุประสงค์ของโครงการฝึกอบรม
4. หลักสูตรการฝึกอบรม
5. เทคนิคการฝึกอบรม
6. ระยะเวลาการฝึกอบรม
7. สถานที่ฝึกอบรม
8. ผู้เข้ารับการฝึกอบรม
9. วิทยากรในการฝึกอบรม
10. วิธีดำเนินการ
11. งบประมาณ
12. การประเมินผลและติดตามผล
13. การแจกประกาศนียบัตร
14. ผู้รับผิดชอบโครงการ

สำหรับรายละเอียดของโครงการกระทรวงศึกษาธิการ (2527: 143-144)

เสนอแนะว่า โครงการประกอบด้วยสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ชื่อโครงการเป็นการระบุชื่อว่าเป็นโครงการอะไร ควรเป็นข้อความที่ชัดเจนตรงไปตรงมา
2. หลักการและเหตุผลเป็นถ้อยคำที่เขียนเพื่อให้ผู้อ่านคล้อยตาม ทั้งหลักการทางทฤษฎีและเหตุผลที่ต้องจัดทำให้ผู้อ่านเห็นด้วย และพร้อมที่จะอนุมัติโครงการ ถ้าผู้อ่านมีอำนาจดังกล่าว
3. วัตถุประสงค์ เป็นข้อความที่ยืนยันผลอันพึงเกิดขึ้นจากโครงการ มักระบุไว้เป็นข้อ ๆ ซึ่งจะเขียนได้ต่อเมื่อได้ทราบปัญหาและคำตอบ หรือผลที่น่าจะได้รับจากโครงการอย่างถ่องแท้
4. เป้าหมาย เป็นการระบุผลที่ต้องการให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยระบุทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ในลักษณะที่มองเห็นได้และวัดผลได้
5. วิธีดำเนินการ เป็นการบรรยายขั้นตอนในการปฏิบัติงานของโครงการว่าทำอะไร อย่างไร ที่ไหน มากน้อยเพียงไร โดยเรียงลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติให้ปฏิบัตินำไปปฏิบัติได้จริง
6. ผู้รับผิดชอบโครงการเป็นการระบุผู้ควบคุม หรือผู้บริหารโครงการ
7. ระยะเวลาดำเนินการ เป็นการระบุเวลาว่าเริ่มเมื่อไร นานเท่าใด เสร็จสิ้นเมื่อใด ทำอะไรบ้าง
8. งบประมาณหรือทรัพยากรที่ต้องการ เป็นการระบุความต้องการกำลังคน เงินวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการต่าง ๆ ของแต่ละกิจกรรมว่าต้องการเท่าใด แสดงรายจ่ายว่าจ่ายอะไร เท่าไร เมื่อใด เป็นเงินที่ได้มาจากไหน
9. การประเมินผลและติดตามผล เป็นการหาคำตอบว่าจะรู้ได้อย่างไรว่าการดำเนินงานเป็นไปตามแผน และงานบรรลุจุดมุ่งหมายหรือไม่ ถึงเกณฑ์มาตรฐานขั้นต้นหรือไม่ ซึ่งควรมีวิธีตรวจสอบผลงาน มีรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นช่วงระยะเวลาต่าง ๆ ควรระบุว่ารายงานต่อใคร และกำหนดมาตรฐานขั้นต่ำสุดที่ยอมรับได้ไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับการปฏิบัติจริง ตลอดจนประเมินผลความสำเร็จในขั้นสุดท้ายเมื่อใด ด้วยวิธีการอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบการประเมินผลนั้น

10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ เป็นการแสดงให้เห็นผลที่จะได้จากทางปฏิบัติว่าจะได้ผลทางใด อย่างไรบ้าง ทั้งควรนำมาพิจารณากับค่าของเงินและทรัพยากรที่ใช้ด้วย

11. ปัญหาอุปสรรคและวิธีแก้ไข เป็นการระบุถึงอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน ตามโครงการว่าจะพบปัญหาอุปสรรคอะไร อย่างไร พร้อมทั้งเสนอวิธีการแก้ไขล่วงหน้า

เมื่อได้วางแผนโครงการเรียบร้อยแล้ว ผู้วางแผนต้องนำเสนอเพื่อขออนุมัติดำเนินงาน และการใช้งบประมาณ โดยปกติต้องมีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงโครงการก่อนที่จะดำเนินงาน เพราะอาจไม่ได้รับงบประมาณเพียงพอ หรือผู้อนุมัติไม่เห็นด้วยกับรายละเอียดบางประการ

ก่อนที่จะดำเนินโครงการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารควรกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจใฝ่รู้ โดยการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา ดังที่ ฟิลลิปส์ คอปร์ตัน (2527: 6) กล่าวไว้ ดังนี้

... โครงการฝึกอบรมในลักษณะต่าง ๆ มิได้อาศัยกระบวนการในการหาความจำเป็นในการพัฒนา การกำหนดโครงการและกิจกรรม การดำเนินโครงการ การประเมินผลโครงการ และการให้รางวัลหรือการลงโทษเท่านั้น การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา เป็นกระบวนการที่สำคัญประการหนึ่งที่หน่วยงานทางการศึกษาต้องดำเนินงาน เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

หลักการเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการพัฒนา แฮร์ริส (Harris) (อ้างถึงใน ฟิลลิปส์ คอปร์ตัน 2527: 5) สรุปได้ ดังนี้

1. ให้การเรียนรู้ที่จำเป็นต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้รับการพัฒนา
2. มีการเสริมแรง (Reinforcement) ในรูปของการให้รางวัล และการลงโทษควบคู่กันไป
3. ในระยะยาว การให้รางวัลจะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมากกว่าการลงโทษ

4. การให้รางวัลเมื่อผู้ผ่านการพัฒนามีพฤติกรรมที่พึงประสงค์
5. การให้รางวัลสำหรับพฤติกรรมที่พึงประสงค์มากยิ่งขึ้นเท่าไร จะส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจในการปรับพฤติกรรมมากขึ้นเท่านั้น
6. การเสริมสร้างในเชิงลบ (Negative Reinforcement) โดยการลงโทษและการตีเตือน อาจก่อให้เกิดการหยุดนิ่งของการเรียนรู้
7. โครงการฝึกอบรมที่มุ่งให้ผู้รับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงค่านิยม ทศนคติ และความเชื่อ จะบรรลุผลสำเร็จในกรณีที่ผู้รับการพัฒนามีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนา
8. การพัฒนาพฤติกรรมของบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นต้องดำเนินการในลักษณะของการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร (Construct budgets)

หน่วยงานฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร จะต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณ เพื่อดำเนินการตามแผนงานการฝึกอบรมทั้งระยะสั้น ระยะยาวเหมาะสม งบประมาณนี้หมายถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการบริหารทั่วไป และงบประมาณค่าใช้จ่ายในการลงทุน ทั้งนี้หน่วยงานฝึกอบรม ควรจะมีสินทรัพย์ถาวรเป็นการสนับสนุนการฝึกอบรมด้วยเช่น อุปกรณ์การฝึกอบรมที่ทันสมัยเช่น เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะพร้อมจอ เครื่องบันทึกเสียง เครื่องฉายภาพยนตร์ เครื่องฉายสไลด์ ฯลฯ บางกิจการที่ทันสมัยมากก็อาจจะมีเครื่องบันทึกวิดีโอเทป หรือเครื่องฉายฟิล์มสตริป และเครื่องฉายวัสดุทึบแสง เป็นต้น แล้วแต่ความจำเป็นและความเหมาะสมของกิจการนั้น ๆ นอกจากเครื่องมือเครื่องใช้แล้ว คำว่า งบประมาณนี้ หมายความรวมถึงห้องฝึกอบรม พร้อมโต๊ะเก้าอี้และเครื่องใช้ที่จำเป็นด้วย

บางกิจการที่ค่อนข้างมีแนวความคิดสมัยใหม่ เขารวมเรื่องเวลากับเรื่องงบประมาณด้วย กล่าวคือกิจการนั้นจะต้องให้เวลาแก่การดำเนินการของหน่วยงานฝึกอบรมอย่างเพียงพอ นับตั้งแต่เวลาเตรียมการ เวลาดำเนินการ เวลาค้นคว้าวิจัย เวลาที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องร่วมมือกับหน่วยงานฝึกอบรมทั้งก่อนหลังและระหว่างการฝึกอบรม ทั้งหมดนี้เป็นเรื่องเวลาทั้งสิ้น ซึ่งเข้าใจว่าคงมาจากหลักการของงบประมาณเวลา (Time-Budgeting) หรือการคำนวณเวลาเป็นฐานค่าใช้จ่ายแบบ Cost Center ก็ได้ (บรรจง อภิรติกุล, 2527: 144)

2.5 การเลือกวิธีและสื่อในการพัฒนาบุคลากร (Choose methods and media)

วิธี (Method) ที่จะใช้ในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายวิธี การจะเลือกใช้วิธีใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทของการฝึกอบรมและพัฒนา และหรือขึ้นอยู่กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและพัฒนา สื่อที่จะใช้ในการพัฒนาบุคลากรก็เช่นเดียวกัน ซึ่งจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

อุทัย หิรัญโต (2529: 156-162) ได้แบ่งประเภทและวิธีการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมจำแนกออกได้เป็นหลายประเภท อาจจำแนกตามคุณลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรม จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม และตามระยะเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรม เป็นต้น การฝึกอบรมจึงจำแนกออกเป็นประเภท ๆ ได้ดังนี้

1.1 การฝึกอบรมที่จัดให้แก่เจ้าหน้าที่ที่เข้าทำงานใหม่เรียกว่า การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Induction or Orientation)

1.2 การฝึกอบรมการทำงาน (On-The-Job-Training) เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งสอนให้คนงานทำงานได้จริง ๆ โดยทำการฝึกอบรมกันในโรงงาน การฝึกอบรมประเภทนี้นิยมใช้กันมากที่สุดในวงการธุรกิจ

1.3 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา (Supervisory Training) เจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่ในการแบ่งมอบงาน ควบคุมงาน และวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญ ๆ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดี การจัดหลักสูตรฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา จึงเน้นในเรื่องสำคัญ 5 ประการ คือ

1.3.1 ความรอบรู้ (Knowledge of the work) เช่น ความรู้ในเรื่องวัสดุ การใช้เครื่องมือ ระบบงาน ความรู้ทางวิชาการที่เกี่ยวกับงาน รวมทั้งข่าวสารในด้านสารนิเทศ เป็นต้น

1.3.2 ความรอบรู้ในด้านความรับผิดชอบ เช่น รับผิดชอบ ช้อบังคับ การประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์การอื่น เป็นต้น

1.3.3 ความชำนาญในการเป็นผู้นำ หรือการใช้ภาวะผู้นำ

1.3.4 ความชำนาญในด้านการวางแผน โดยเฉพาะอย่างยิ่งแผนการใช้กำลังคน และแผนปฏิบัติงาน

1.3.5 ความชำนาญในการสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา

1.4 การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับนักบริหารหรือที่เรียกว่า การพัฒนานักบริหาร (Executive Development) นักบริหาร หมายถึง คนที่ดำรงตำแหน่งสูงสุดในสายการบังคับบัญชาขององค์กร และเป็นผู้มีอำนาจในการวินิจฉัยชี้ขาดในเรื่องนโยบายสำคัญ ๆ หรืออีกนัยหนึ่ง นักบริหาร หมายถึง บุคคลที่ทำงานประสบความสำเร็จโดยอาศัยบุคคลอื่น ๆ และเป็นบุคคลที่วินิจฉัยชี้ขาดปัญหาต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัญหานโยบาย และปัญหาทางปฏิบัติ และเป็นผู้ใช้อำนาจหน้าที่ควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามการวินิจฉัยสั่งการนั้น ๆ

2. วิธีการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมนั้นมีอยู่มากมายหลายวิธี และที่นิยมใช้กันอยู่ทั่ว ๆ ไปมีดังนี้

- 2.1 การบรรยาย (Lecture)
- 2.2 การประชุมอภิปราย (Conference)
- 2.3 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
- 2.4 การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
- 2.5 การสาธิต (Demonstration)
- 2.6 การสัมมนา (Seminar)
- 2.7 การฝึกการทำงาน (On the job training)

กิจกรรมการพัฒนาศักยภาพ

กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพ จะต้องมีส่วนที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบัน (พินัส หันนาคินท์, 2526: 139) กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาศักยภาพสามารถจำแนกเป็นประเภทต่าง ๆ ได้ดังนี้ (ซีรยุทธ์ หล่อเลิศรัตน์ และอัญญา เวลารัชย์, 2528: 31) คือ

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ประสบการณ์และปรับปรุงทัศนคติในงาน
 - 1.1 การฝึกอบรม (Training)
 - 1.2 การสอนงาน (Job Instruction & Coaching)

2. กิจกรรมการบริหารงาน
 - 2.1 การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ (Transfer)
 - 2.2 การหมุนเวียนงาน (Job Rotation)
 - 2.3 การเตรียมตัวแทนหรือให้ทำหน้าที่ช่วย (Under Study)
 - 2.4 การให้รักษาการแทน (Acting)
 - 2.5 การให้ทำหน้าที่ในคณะกรรมการ (Committee)
 - 2.6 การให้ร่วมในคณะทำงาน (Working Group)
 - 2.7 การดูงาน (Study Tour/Visit)
 - 2.8 การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment)
 - 2.9 การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignment)
 - 2.10 การจัดตั้งกลุ่มกิจกรรมสร้างคุณภาพของงาน (Q.C. Circle)
 - 2.11 การจัดเปลี่ยนแปลงรูปองค์การ

3. กิจกรรมการศึกษาต่อเนื่อง
 - 3.1 การให้ทุนการศึกษาต่อ
 - 3.2 การส่งเสริมการศึกษาส่วนตัว (การศึกษาผู้ใหญ่/การศึกษาแบบเปิด)

4. กิจกรรมการแสวงหาความรู้ในหน้าที่
 - 4.1 การจัดโปรแกรมการศึกษา (Programmed Instruction/ Modular Program)
 - 4.2 การจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน (Job Manual)
 - 4.3 การมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ (Reading Assignment)
 - 4.4 การจัดวารสารทางวิชาการในสาขาอาชีพให้อ่าน
 - 4.5 การส่งเอกสารให้สรุปทำรายงานเสนอ
 - 4.6 การส่งเข้าประชุมหรือเป็นสมาชิกชมรมวิชาชีพ

บรรจง อภิรติกุล (2527: 1307) ได้เสนอว่ากิจกรรมการพัฒนามีหลายประเภท เช่น

1. การบรรยาย (Lecture) คนเดียวหรือคณะ
2. การลงมือปฏิบัติจริง (On-the-job-training)
3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study)
4. การแสดงบทบาท (Role Playing)
5. การสาธิต (Demonstration)
6. การฝึกจำลอง (Simulation)

ทวีบุรณ์ หอมเย็น (2526: 38-39) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการ และแบบกึ่งพิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งเป็นหลายประเภท ได้แก่

- 1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill training)
- 1.3 การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- 1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (Executive development)
- 1.5 การดูงานนอกสถานที่ (Study tour)
- 1.6 การประชุมอภิปราย (Conference)
- 1.7 การบรรยายและสาธิต (Lecture and Demonstration)

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงาน และกระตุ้นในทางที่ควร และเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

- 2.1 ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล
- 2.2 การสอนงาน (Coaching)
- 2.3 การหมุนเวียนกันทำงาน (Job Rotation)
- 2.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
- 2.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน
- 2.6 ให้ไปสังเกตการณ์

2.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่นิยมใช้กันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การศึกษาที่พบในเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 134) และกรณีการนิยามศิลป์ (2526: 154-155) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า เป็นการฝึกอบรม (Training) อย่างหนึ่งที่นิยมใช้กับพนักงานใหม่ เพื่อให้เขาได้รับทราบถึงรายละเอียดต่าง ๆ ในสารสำคัญขององค์การ และช่วยให้สามารถพัฒนาตนเองให้เข้ากับองค์การนั้น ๆ (Socialization) . . . การปฐมนิเทศที่ดีสำหรับพนักงานใหม่ ควรจะแนะนำให้รู้จักองค์การในรายละเอียดต่าง ๆ ที่สำคัญ เช่น ประวัติความเป็นมาขององค์การ โครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) ทั้งหน่วยงานและตัวบุคคลที่เป็นหัวหน้าของหน่วยงานนั้น ๆ นโยบายต่าง ๆ ขององค์การ ตลอดจนระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับและเงื่อนไขเกี่ยวกับสภาพการทำงาน แนะนำให้รู้จักขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบงานในหน้าที่ของตนโดยละเอียด โดยให้ศึกษาจาก Job Description หรือให้ทดลองปฏิบัติงานทั้งหมดเพื่อจะได้ทราบว่าตนจะต้องทำอะไรบ้าง นอกจากนั้นควรแนะนำให้รู้จักกับผู้บังคับบัญชา และบุคคลอื่น ๆ ที่งานของตนจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย และประการสุดท้าย ควรชี้แจงให้พนักงานใหม่ได้รู้ถึงอนาคตในการทำงานของตน เช่น อัตราการขึ้นเงินเดือน เพดานเงินเดือน (Ceilling of Salary) โอกาสที่จะได้รับการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ทั้งในแง่ระยะเวลาการทำงานและผลงานที่จะได้รับการพิจารณาความดีความชอบ

2. การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์ 2525: 164) และสมพงษ์ เกษมสิน (2526: 179) ก็กล่าวในลักษณะเดียวกันนี้ว่า การฝึกอบรม คือ กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะและ

ประสบการณ์แก่พนักงาน และเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือทัศนคติของพนักงานในหน่วยงาน และองค์การ เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่ผลสำเร็จของงาน ตามเป้าหมายขององค์การ

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหา นั้นร่วมกัน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการสอนทางวิทยาศาสตร์ รายการส่วนใหญ่ก็จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือการเตรียมการทดลอง หรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ ที่จะนำไปสอนได้ การประชุมเชิงปฏิบัติการมุ่งเล็งถึงการกระทำที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหา นั้น ๆ ... ประโยชน์ที่จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็คือผลของงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์ ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากการที่ได้สังสรรค์กับครูอื่น และกับผู้นำ การประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจ ในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

การประชุมเชิงปฏิบัติการ อาจจะได้จัดได้โดยรวมกลุ่มครูจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่มี ความสนใจในปัญหาอย่างเดียวกันและเชิญวิทยากร เช่น จากหน่วยศึกษานิเทศก์จากกรมหรือ กระทรวงหรือจากวิทยาลัยครูหรือมหาวิทยาลัย มาเป็นผู้ให้การอบรมและดำเนินการ (พนัส หันนาคินทร์ 2526: 147)

4. การสัมมนาทางวิชาการ

การสัมมนา (Seminar) หมายถึง การที่กลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่งร่วมกันศึกษาค้นคว้า ในหัวข้อใดหัวข้อหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Bergevin and Moris 1955: 65)

การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดกลุ่มบุคคลเพื่อช่วยกันศึกษาค้นคว้าเรื่องราว ที่ได้กำหนดหัวข้อไว้แล้ว แต่ยังไม่มีความชัดเจน ผู้เข้าร่วมประชุมจะแบ่งกลุ่มกันไปศึกษา ปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่จะศึกษา แล้วนำผลสรุปมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งจะมีการ อภิปรายเพื่อหาข้อยุติ เป็นข้อสรุปของกลุ่มหรือที่ประชุมใหญ่อีกทีหนึ่ง

การสัมมนามักจะเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสัมมนา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและโดยมากมักจะมีการแจกจ่ายเอกสารล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้ามาก่อน มิฉะนั้นผู้เข้าสัมมนาอาจจะขาดพื้นฐานหรือแนวทางที่จะมาอภิปรายกัน หลังจากนั้นก็จะมีการแบ่งกลุ่มไปศึกษาและหาข้อสรุปเพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

5. การศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์การอื่น ในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour/Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในโรงเรียนอื่น ย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตัวเองบ้าง

การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ หลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกว่าการชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น (พนัส หันนาคินทร์ 2526: 142-143)

ดังนั้น กิจกรรมการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ จึงเป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่บุคลากรให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และเป็นกิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์อันจะเป็นผลดีต่อองค์การโดยส่วนรวม

6. การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน

คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่งแล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง

อย่างไรก็ตามผู้ที่ จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไป ควรเป็นเจ้าหน้าที่ระดับหนึ่งขึ้นไป first-line supervisor ไม่ใช่ในตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และมีประสบการณ์มากขึ้น (เสนาะ ตีเยาว์, 2527: 135)

7. การนิเทศ (Supervision) กิจกรรมการนิเทศนี้ ความจริงเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารชั้นเหนือได้กระทำอยู่เป็นประจำต่อผู้ปฏิบัติงานในระดับต่ำกว่า เช่น การแนะนำ ให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหา ซึ่งอาจจะทำได้ในหลายรูปแบบ สิ่งที่จะต้องพึงระมัดระวังคือ การนิเทศนั้นเป็นการดูแลเพื่อให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ด้วยวิธีการต่าง ๆ การนิเทศไม่ใช่เป็นการจับผิดแล้วรายงานผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือขึ้นไป (พนัส หันนาคินท์ 2526: 149) และได้ชี้ถึงปัญหาการนิเทศว่า ปัญหาที่เรามักจะพบในเรื่องการนิเทศการศึกษาของเราก็คือ เราอาจจะได้ศึกษานิเทศก์ที่มีความรู้แต่ขาดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ คำแนะนำจึงมักจะไม่เป็นไปตามความเป็นจริงเท่าที่ควร การนิเทศควรจะเริ่มจากปัญหาที่มีอยู่แล้วจึงเสนอความคิด หรือช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหานั้นตามสภาพความเป็นจริง ซึ่งไม่ใช่ของง่ายที่จะทำ จึงมักจะนำไปสู่ความไม่ได้ผลในการนิเทศอยู่เสมอ ในหลายแห่ง การนิเทศคือการไปตรวจดูงานประจำ (routine work) มากกว่าที่จะช่วยให้คำแนะนำอย่างสร้างสรรค์ ในบางมลรัฐของสหรัฐอเมริกาจึงเลิกใช้คำว่า supervisor และใช้คำว่าที่ปรึกษา หรือ counselor แทน ทั้งนี้เพื่อให้ counselor ระลึกถึงหน้าที่ที่จะทำการ counseling มากกว่าที่จะ supervising ซึ่งมักจะแฝงอำนาจที่จะสั่งงานตามความเห็นของตัวเองลงไปด้วย ทั้ง ๆ ที่ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชาของครูที่ตนไปทำการนิเทศนั้น

ในปัจจุบันนี้ หลายโรงเรียนมีการนิเทศภายในโรงเรียน เพื่อเป็นการช่วยเหลือครูให้ประสบความสำเร็จในวิชาชีพครู เป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาคุณภาพการสอนของครูได้เป็นอย่างดี

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

เป็นกิจกรรมการพัฒนาศูนย์กลางอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านศึกษาค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับบริการทางแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งนอกจากจะเป็นการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน 2526: 255)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการสามารถกระทำในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาเผยแพร่ไปยังนอกองค์การ หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์การเอง เช่น การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก ตลอดจนแนะนำครูให้เป็นสมาชิกทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครุวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น การพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ นอกจากนี้ควรสนับสนุน และส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่าง ๆ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ 2525: 22-23)

นอกจากนี้รูปแบบในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจทำได้โดยการสรุปย่อข่าว จัดทำวารสาร หรือเอกสารทางวิชาการและจุลสารเผยแพร่งานวิจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการทางการศึกษา เป็นต้น

9. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากร และกระตุ้นบุคลากรให้พัฒนาตนเองให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดนิทรรศการทางวิชาการ เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยาย เชิญผู้เชี่ยวชาญมาอภิปราย จัดฉายวิดีโอเทปเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการ จัดทำเอกสารทางวิชาการเผยแพร่ เป็นต้น ใช้เวลาในการจัด 1 สัปดาห์ อาจจะจัดภาคเรียนละ 1 ครั้ง ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบรรยากาศทางวิชาการและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกด้วย

2.6 การจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign facilities)

สิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นที่จะต้องจัดเตรียมไว้ให้พร้อม ซึ่งอาจจะหมายถึงสถานที่สำหรับใช้ในการฝึกอบรม อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เป็นต้น

อุทัย หิรัญโฑ (2523: 163) ได้กล่าวถึงอุปกรณ์ที่นิยมใช้ในการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. แผนที่ แผนภูมิ (Charts) และโปสเตอร์ต่าง ๆ
2. เครื่องฉายภาพยนตร์พร้อมอุปกรณ์
3. เครื่องฉายโปร่งแสง (Overhead Projector)

4. เครื่องฉายสไลด์ พร้อมอุปกรณ์
5. เครื่องขยายเสียงพร้อมอุปกรณ์
6. เครื่องบันทึกเสียงพร้อมอุปกรณ์
7. กระดานดำ
8. แผ่นป้ายสำหรับปิดภาพ
9. กล้องถ่ายรูป และกล้องถ่ายภาพยนตร์
10. หุ่นจำลอง
11. ของจริง และของตัวอย่าง
12. ภาพพลิก (Flip charts)

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 198) ได้กล่าวถึงอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมว่ามีเป็นอันมากที่สุด แต่ผู้ฝึกอบรมจะนำมาใช้ประกอบการฝึกสอน โดยทั่วไปได้แก่อุปกรณ์โสตทัศนศึกษาทั้งหลาย สำหรับอุปกรณ์ที่นิยมใช้ในการฝึกอบรม ได้แก่

1. กระดานดำ ชอล์ค และแผ่นผัง
2. ภาพยนตร์
3. เครื่องฉายภาพนิ่ง
4. แผ่นภาพยนตร์ (Flim strips)
5. เครื่องฉายข้ามศีรษะ (Overhead Projector)
6. เอกสารทางวิชาการ เช่น ตำรา หนังสือคู่มือ นิตยสารทางวิชาการ ฯลฯ
7. กราฟและแผนภาพ เช่น ภาพสเกต รูปภาพ การ์ตูน ฯลฯ
8. แผ่นป้ายแสดงภาพและแผ่นป้ายลึกลาด
9. ภาพตัด หุ่นจำลอง
10. แผนที่จำลอง
11. เครื่องบันทึกเสียง
12. การแสดงประกอบ
13. โทรภาพ
14. วิทยุ

บรรจง อภิตติกุล (2527: 128) กล่าวถึงเครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรมว่า อุปกรณ์ส่วนใหญ่ ได้แก่ เครื่องโสตทัศนศึกษา (Visual Aids) ต่าง ๆ เช่น

- เครื่องวีดีโอ
- ภาพยนตร์
- เครื่องฉายภาพนิ่ง
- เครื่องฉายภาพข้ามศีรษะ
- เอกสาร ตำรา นิตยสาร
- แผนภาพ
- แผนที่
- เครื่องบันทึกเสียง
- ฯลฯ

โดยสรุปแล้ว อุปกรณ์การฝึกอบรมที่จะใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีมากมาย ส่วนใหญ่ได้แก่ เครื่องโสตทัศนศึกษาทั้งหลาย และการจะใช้อุปกรณ์ชนิดนั้นก็ขึ้นอยู่กับผู้ให้การฝึกอบรม และประเภทของการฝึกอบรม ตลอดจนถึงสถานที่ที่ใช้ในการฝึกอบรมและระดับความสามารถในการรับรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

3. การปฏิบัติการตามแผนงาน/โครงการ (Operate)

การปฏิบัติการตามแผนงาน/โครงการ คือ การดำเนินการตามแผนงาน/โครงการ พัฒนาบุคลากรที่วางไว้ซึ่งมีกิจกรรมดังนี้ (สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์, 2528: 5)

1. การเตรียมการก่อนดำเนินการ โดยให้ผู้เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมตั้งแต่แรก เพื่อให้ยอมรับในสิ่งที่จะต้องกระทำ และจัดทำตารางการปฏิบัติการและประชุมบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ตารางการปฏิบัติงานเป็นกลไกในการควบคุมให้เกิดการปฏิบัติงานตามแผน

ตัวอย่างตารางการปฏิบัติงาน

กิจกรรม	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน												ผู้รับผิดชอบ
	พค.	มิย.	กค.	สค.	กย.	ตค.	พย.	ธค.	มค.	กพ.	มีค.	เมย.	
	29	29	29	29	29	29	29	29	30	30	30	30	
ประชุมบุคลากร ที่เกี่ยวข้อง	—												มุจรินทร์
จัดทำตาราง ปฏิบัติงาน	—												คณะกรรมการ การดำเนินการ
รวบรวมติดตาม และวิเคราะห์ ข้อมูล		—											สำเร็จ
ฯลฯ													

2. การดำเนินการ ในขั้นนี้เป็นการปฏิบัติไปตามบทบาทที่ได้กำหนดไว้ คือ
 - 2.1 ผู้บริหารให้ทรัพยากร ให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาและควบคุมงาน
 - 2.2 ผู้ปฏิบัติ ปฏิบัติงานไปตามแผนงาน

เมื่อได้มีการวางแผนและโครงการพัฒนาบุคลากรไว้แล้ว ย่อมเป็นแนวทางในการบริหารงานพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จ สิ่งสำคัญที่สุดที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายก็คือ การปฏิบัติตามแผน เพราะถึงแม้จะมีการวางแผนการทำงานไว้อย่างดีอย่างไรก็ตาม แต่ถ้ามิได้มีการปฏิบัติตามแผนจริง ๆ แล้ว ก็ย่อมหาประโยชน์อันใดมิได้ (สุชาญ โภคิน 2527: 83) และเพื่อให้มีการปฏิบัติจริงตามแผน ต้องมีการจัดการ (Management) ควบคู่กับการควบคุม (Control) ซึ่งประกอบด้วยการดำเนินงานหลายประการ ดังนี้ (สุชาญ โภคิน 2527: 83-84 และ สมพร แสงชัย 2514: 13-14)

1. การบริหารบุคคล ได้แก่ การจัดให้มีการวางตัวบุคคลที่จะเป็นผู้รับผิดชอบ ปฏิบัติงานตามแผน เป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง จะต้องชี้เฉพาะเจาะจงได้ว่าใครเป็นผู้ปฏิบัติการ ซึ่งต้องพิจารณาให้รอบคอบว่าเป็นผู้มีความสามารถ มีความรู้ความชำนาญเพียงพอที่จะดำเนินงานตามแผน มีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานตามโครงการสำเร็จด้วยดี

2. การบริหารทั่ว ๆ ไป ได้แก่ การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน ระหว่างบุคคล ตั้งแต่ก่อนเริ่มงานซึ่งช่วยให้ทุกฝ่ายเข้าใจจุดประสงค์ของโครงการ การจัดให้มีความพร้อมด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นต้องใช้ในการดำเนินงาน

3. การควบคุมกำหนดเวลาทำงาน ลำดับของงาน และการควบคุมรายจ่าย เช่น ควบคุมว่างานเสร็จตามกำหนดหรือไม่ ใช้เงินเกินงบประมาณหรือไม่ การพิจารณาหาทางลดรายจ่ายต่าง ๆ ของโครงการ และการพยายามใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

การควบคุมการปฏิบัติงานที่ดีพอ จะช่วยให้รู้ว่าการปฏิบัติงานตามแผนนั้น มีอุปสรรคหรือข้อขัดข้องประการใดบ้าง เพื่อจะได้พิจารณาแก้ไขปรับปรุง หรือปรับแผนได้ทันต่อเหตุการณ์

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 199) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่า การประเมินผลนับเป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดี และดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้งและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผล ในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง "การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม"

การประเมินผลในการฝึกอบรมนี้ ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้นำอภิปราย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผลเป็นกระจกเงาอันดีที่จะส่งให้ภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่า จะได้ผลคุ้มค่าเพียงใดหรือล้มเหลว

ในการประเมินผลนั้นจะต้องจัดให้มีมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากการฝึกอบรมเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่าผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นดีหรือเลวเพียงไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากมีอยู่ 4 วิธีคือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) การวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์ลัมพ์ให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้วนำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบได้ว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีนี้เหมาะสำหรับประเมินผลงานเสมียน
3. การสังเกตการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ แล้วนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526: 175) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เราต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดผลการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน
3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการอบรมรายงานให้ทราบ

4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่ม เปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า Experimental Group และกลุ่มหลังคือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใด ๆ เลย เรียกว่า Control Group โดยบุคคล ทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน

พอล ฮันนาคินท์ (2526: 151-152) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอน สำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ ยากที่จะทราบผลในระยะเวลายันสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดา ที่จะต้องใช้เวลาานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีก คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น โรงเรียนว่า การฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

ดังนั้น เราจะเห็นได้ว่า การวางจุดมุ่งหมายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องกระทำให้ชัดเจน และแน่นอนพอที่จะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลในขั้นสุดท้ายได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นเป็นความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของสถาบันนั้น คำนึงกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ได้ใช้ไปในการพัฒนานั้นหรือไม่ และหากไม่คุ้มค่างบเงินและเวลาที่เสียไป เราจะปรับปรุงแผนการของเราอย่างไร จึงจะสามารถได้รับผลตอบแทนอย่างสูงสุด เพราะการที่จะไม่คิดพัฒนาบุคลากรที่เข้ามาสู่โรงงานของเราแล้วนั้น ย่อมไม่ใช่ความคิดที่ถูกต้องอย่างแน่นอน

อุทัย หิรัญโต (2523: 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ยุ้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์การต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม หรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพนั้น โดยทั่วไปจะทำการประเมินผลใน 5 ประเด็นคือ

1. ประเมินผลโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการศึกษา
3. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายหลังจากการฝึกอบรม
4. ประเมินผลที่เกิดแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และผลที่คิดแก่องค์การ เป็นส่วนรวม
5. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบ หรือให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์แปลความหมาย วินิจฉัยลงความเห็นว่าการฝึกอบรมที่ได้กระทำมาแล้ว ได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมต่อไป

กล่าวโดยสรุปแล้ว การฝึกอบรมมีความมุ่งหมายอันสำคัญ ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ มีทักษะ และทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องการพัฒนาคนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตามหลักการบริหารงานบุคคลอย่างแท้จริง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น้อย สุปิงคลัต (2518: 51) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่า มีการพัฒนาบุคลากรน้อย

สุกัญญา สุพันธ์ (2518: 53) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "บริหารการศึกษาของวิทยาลัยครู ในกรุงเทพมหานคร" ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการเห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ธงชัย มาศสุพงษ์ (2519: 62) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงและเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนนักวิชาการเห็นว่าปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

สุวรรณี ศรีคุณ (2521: จ.ช.) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ปัญหาและความต้องการพัฒนาด้านวิชาการของอาจารย์วิทยาลัยครูในการตะวันออกเฉียงเหนือ" พบว่า อาจารย์วุฒิปริญญาตรีต้องการให้มีการส่งเสริมงานวิจัยและการพิมพ์เผยแพร่คู่มือการเรียนการสอน มากกว่าอาจารย์ระดับ ป.กศ.สูง และอาจารย์ที่มีอายุราชการต่ำกว่า 5 ปี ต้องการศึกษามากกว่าอาจารย์ที่มีอายุราชการสูงกว่า 10 ปี

ทิพารม สีดลรัศมี (2522: ก-จ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหาร และอาจารย์ พบว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการส่งเสริมวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมเพื่อบริการแก่อาจารย์

2. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ยังมีปัญหาและอุปสรรคมาก
3. ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ
4. โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง ประกอบด้วย โครงการย่อย 3 กลุ่ม คือ โครงการส่งเสริมวิชาการ โครงการส่งเสริมงานสนับสนุนงานวิชาการ และโครงการส่งเสริมงานบริหารวิชาการ

มยุรี พลางกูร (2523: จ-ช) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหาร และ อาจารย์ พบว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไปมุ่งเน้นพัฒนาด้านการเรียนการสอน เป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย การดำเนินงานด้านพัฒนา คณาจารย์ อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบัน
2. ผู้บริหาร เคยร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์
3. อุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ คือ การขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร
4. อาจารย์และผู้บริหารต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาท และความรับผิดชอบ
5. โครงการพัฒนาคณาจารย์ ประกอบด้วย โครงการย่อย 3 กลุ่ม คือ โครงการ ส่งเสริมงานวิชาการ โครงการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ และโครงการส่งเสริมงาน การบริหารและงานธุรกิจ

อรพินทร์ กุลประภา (2524: จ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรใน วิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากประชากรสอง กลุ่มคือ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็น สอดคล้องกันในการปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสาร ทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ และการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานยังมีการปฏิบัติ อยู่จริงในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด

แต่ขัดแย้งกันในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด

ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลิต อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

Surin Setamanit (1981: 242-256) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคณาจารย์ในประเทศไทย" โดยทำการศึกษาจากประชากรใน 3 มหาวิทยาลัย ได้แก่ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า พบว่าการดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ของแต่ละสถาบันจำแนกออกได้เป็น 4 อย่าง คือ

1. ปรับปรุงคุณภาพทางวิชาการ โดยการสนับสนุนให้อาจารย์อบรมและศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ
2. ปรับปรุงทักษะการสอน โดยการจัดให้มีการประชุมพิเศษอาจารย์ใหม่ จัดสัมมนาประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อเสริมความรู้ด้านการสอน
3. ปรับปรุงประสบการณ์ในวิชาชีพทำเฉพาะในจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยให้อาจารย์ใช้เวลาปิดเทอมปฏิบัติงานในโรงงานเพื่อเพิ่มประสบการณ์
4. ปรับปรุงความสามารถในการทำวิจัย พบว่า ในแต่ละมหาวิทยาลัยยังมีการทำวิจัยน้อย เมื่อเทียบกับงบประมาณที่ตั้งไว้ มีเพียงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัยเท่านั้นที่ค่อนข้างประสบผลสำเร็จในการพัฒนาคณาจารย์ โดยให้อาจารย์ไปปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ (Subbatical Leave) และให้ข้อเสนอแนะว่าการที่จะสนับสนุนให้อาจารย์ทำวิจัย ผู้บริหารต้องจัดทำสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่อาจารย์ ได้แก่ หนังสือ อุปกรณ์การทดลอง และเจ้าหน้าที่ด้วย

กรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525: จ-ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความต้องการเสริมความรู้ในบทบาท และภารกิจโดยเฉพาะ เรื่องการใช้สื่อการสอนและการประเมินผลการสอนอยู่ในเกณฑ์มาก และมีความต้องการเสริมความรู้ในบทบาทและภารกิจด้านการเรียนการสอนเรื่องอื่น ๆ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
2. ผู้บริหารและอาจารย์ มีความต้องการให้จัดกิจกรรมเสริมความรู้พื้นฐานเพื่อการสอนแตกต่างกัน โดยอาจารย์มีความต้องการสูงกว่าผู้บริหาร ส่วนอาจารย์ที่มีประสบการณ์สอนต่างกัน มีความต้องการไม่แตกต่างกัน
3. ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องในเรื่องปัญหา และอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์ว่า มหาวิทยาลัยไม่มีนโยบายที่แน่นอนชัดเจน ขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรม ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ หรือผู้เชี่ยวชาญในการดำเนินการพัฒนาอาจารย์ ขาดการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดี

ชวนพิศ นรเดชาพันธ์ (2525: จ-ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การเสนอโครงการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอน การศึกษาเฉพาะกรณีมหาวิทยาลัยมหิดล" พบว่า

1. ในการจัดลำดับความรู้ความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ของผู้บริหาร และอาจารย์ พบว่า อาจารย์มีความรู้เรื่องการประเมินผลการสอนของอาจารย์เป็นลำดับสุดท้าย และมีความต้องการเรื่องการวิจัยเพื่อเสริมการสอนเป็นลำดับที่ 1
2. ควรมีหน่วยงานเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านการพัฒนาอาจารย์โดยตรง มีลักษณะเป็นหน่วยงานกลาง มีคณาจารย์จากคณะต่าง ๆ ร่วมดำเนินการ และได้รับเงินงบประมาณจากมหาวิทยาลัย
3. ขอบเขตการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ ควรเป็นโครงการระยะยาวตามแบบพัฒนาอุดมศึกษาแห่งชาติ หน่วยงานนี้ควรทำหน้าที่บริการทางด้านวิชาการเพื่อเสริมความรู้ และทักษะด้านการสอนและการวิจัยเป็นลำดับที่ 1 รองลงมาคือทำหน้าที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเขียนตำราและบทความทางวิชาการ
4. ลักษณะการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ ขอให้มีการจัดในลักษณะเป็นการประชุมเชิงปฏิบัติการ ควรจัดภายในมหาวิทยาลัยเป็นโปรแกรมสั้น ๆ จัดเฉพาะวันทำงาน 1-2 วัน
5. ความคิดเห็นต่อผู้ดำเนินการพัฒนาอาจารย์ วิทยาการที่ดำเนินงาน ควรเป็นอาจารย์จากคณะต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาเพื่อเพิ่มเติมหรืออบรมด้านศึกษามาแล้ว และควรนำงานวิจัยทางการศึกษาเป็นผลงานทางวิชาการ

6. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ที่พบมากคือ การติดตามผลความสำเร็จในการพัฒนาคณาจารย์ และการสนับสนุนด้านงบประมาณ

7. การเสนอโครงการพัฒนาคณาจารย์ เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของมหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วยโครงการย่อย 6 โครงการ ตามลำดับความสำคัญคือ การวิจัยเพื่อเสริมการสอน การประเมินผลการสอนของอาจารย์ หลักสูตรและการดำเนินการสอนการประเมินผลการเรียนของผู้เรียน วัตถุประสงค์ของการศึกษา และผู้เรียนระดับอุดมศึกษา

มาลี วิญชกุล (2525: จ-ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยสังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

1. กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริง อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษา และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับน้อย

2. ความเห็นเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ ขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของหนังสือ คู่มือทางด้านวิชาชีพ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ

3. ผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริง 8 ด้าน พบว่า มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

พัชรินทร์ จำรุงโรจน์ (2527: จ-ฉ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

1. ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญแก่บทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรกตรงกัน

2. ผู้บริหารและอาจารย์เห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในทุกด้านของบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน

อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรี มีความต้องการในด้านการสอน การบริหาร การเป็นกรรมการ การบริการทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม แตกต่างจากอาจารย์ที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัย แต่งตำรา และบทความทางวิชาการ

3. ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับของปัญหา ในการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารเห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ซึ่งได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์โดยเฉพาะ นโยบายของวิทยาลัยต่อการพัฒนาคณาจารย์ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ เป็นต้น

ชนิดดา เหมือนแก้ว (2528: จ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "กิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ : ศึกษาเฉพาะกรณี สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ" โดยทำการศึกษาจากประชากร 2 กลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรม ตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาคณาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อยได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกิจกรรมที่ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ในบรรดากิจกรรมเหล่านี้ คณาจารย์ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งผู้บริหารและคณาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าระดับของปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

ตลอดจนไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาครุอาจารย์โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาซึ่งครุอาจารย์มีความเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่ การพัฒนาครุอาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลเพื่อการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่า เป็นปัญหาน้อย แต่ครุอาจารย์เห็นว่า เป็นปัญหามาก

วีระ สุเมธพันธ์ (2526: จ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และครุอาจารย์สังกัดกรมสามัญศึกษา ในเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร" ในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้พบว่า ไม่มีการวางโครงการพัฒนาบุคลากร การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ไม่ทำสม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้าอบรม มีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การลาศึกษาต่อจะพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความต้องการของโรงเรียน การสังเกตการสอนมีน้อย ขาดการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากรและขาดการติดตามการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร

สุริย์พร สุนทรสารทูล (2529: ฉ-ช) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง "การดำเนินงานการพัฒนาครุอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 1" โดยทำการศึกษาจากประชากร 2 กลุ่มคือ ผู้บริหารและครุอาจารย์ ได้พบว่า

1. จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารให้ความเห็นว่าโรงเรียนมีการดำเนินงานพัฒนาครุอาจารย์ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) การกำหนดเป้าหมายและบทบาทของหน่วยงาน โรงเรียนได้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษรโดย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน โดยวิธีการระดมความคิดระหว่างผู้บริหารกับอาจารย์ และโดยผู้บริหารกำหนดขึ้นเอง มีการเผยแพร่ให้ครุอาจารย์ได้ทราบวัตถุประสงค์ในการพัฒนาโดยวิธีการประชุม และการแจกเอกสาร

2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนา โรงเรียนได้มอบให้ ผู้ช่วยผู้บริหารและหัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน รับผิดชอบงานนี้โดยไม่มีการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการ กำหนดตัวบุคคลผู้รับผิดชอบพิจารณาจากการ เป็นผู้ดำรงตำแหน่งฝ่ายบริหารและหัวหน้างานเป็นสำคัญ โรงเรียนไม่มีข้อกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้รับผิดชอบ การช่วยให้ผู้รับผิดชอบมีความเข้าใจในงาน โดยมีการจัดทำพรรณางาน ส่งไปเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน

ให้คำปรึกษาแนะนำ และมอบเอกสารให้ศึกษาอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงาน เป็นแบบผู้บริหาร และผู้รับผิดชอบหรือและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งเป็นอำนาจระดับน้อยที่สุด

3) การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ใช้วิธีการประชุมเป็นส่วนมาก มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา จากผลการประเมินการปฏิบัติงานของอาจารย์ การสังเกตพฤติกรรม และจากระบบข้อมูลของโรงเรียน รวมทั้งพิจารณาถึงความจำเป็นของหน่วยงานด้วย

4) การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา โรงเรียนได้กำหนดโครงการพัฒนา บรรจุไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีการศึกษา การจัดโครงการโดยมุ่งเปลี่ยนแปลงทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทักษะคิดและพฤติกรรม โดยจัดให้แก่ครูอาจารย์รวมทั้งโรงเรียน และระดับหมวดหรืองาน มีการดำเนินการเพื่อสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาด้วย

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

2. จากการสำรวจเอกสาร พบว่า โรงเรียนส่วนมากมีโครงการพัฒนาครูอาจารย์ ดำเนินโครงการโดยไม่จัดทำตารางปฏิบัติการตามแผน มีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการดำเนินงานตามโครงการ มีการจัดทำตารางกำหนดการจัดกิจกรรมพัฒนาให้อาจารย์ทราบ ในเอกสารโครงการพัฒนามีการระบุวัตถุประสงค์ไว้อย่างกว้าง ๆ เป็นโครงการระยะสั้นในวันทำงาน โดยใช้วิทยากรจากกรม กระทรวง ศึกษานิเทศก์ และผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดกิจกรรมพัฒนาอย่างเป็นทางการ หลายประเภท มีการวางแผนเพื่อประเมินผลและติดตามผลโครงการพัฒนา แต่ส่วนมากไม่มีเกณฑ์สำหรับวัดระดับของการบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการ

เกี่ยวกับด้านปริมาณงานและงบประมาณ อาจารย์ได้รับการพัฒนาจากโรงเรียน เป็นจำนวนมากกว่ารับการพัฒนาจากภายนอก ปีการศึกษาระยะหลังได้รับพัฒนาเป็นจำนวนมากกว่าปีต้นของช่วงปีการศึกษา 2525-2527 โดยโรงเรียนใช้เงินบำรุงการศึกษาลำดับสนุนการพัฒนามากที่สุด รองลงไปคือเงินจากสมาคมผู้ปกครองและครู จำนวนเงินที่ใช้ในการพัฒนาโดยหน่วยงานภายนอกมากกว่าการใช้เพื่อพัฒนาโดยโรงเรียน

3. จากการตอบแบบสอบถามของครูอาจารย์ พบว่า ครูอาจารย์มีความเห็นว่า โรงเรียนมีการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียน 3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา การวางแผนและดำเนินงานโครงการพัฒนา และการประเมินผลการพัฒนา ในระดับปานกลาง แต่ขณะเดียวกันก็มีความเห็นว่า โรงเรียนมีปัญหาในการดำเนินงานทั้ง 3 ขั้นตอน ดังกล่าว ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ปัญหาด้านกำหนดความจำเป็น ได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ด้านนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานยังไม่เหมาะสม จัดกิจกรรมโดยไม่สำรวจปัญหาและความต้องการของอาจารย์ ฯลฯ ด้านการวางแผนและดำเนินโครงการ ได้แก่ ขาดแคลนวิทยากร ความจำกัดของงบประมาณ การประสานงานภายในโรงเรียน ผู้รับการพัฒนาไม่เห็นความสำคัญ และขาดความสนใจ ฯลฯ ด้านการประเมินผล ได้แก่ ไม่ใช่ผลการประเมินไปใช้ปรับแผนงานโครงการ อาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมไม่นำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองและโรงเรียน ฯลฯ เป็นต้น