



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ จะกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็น ที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร การกำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนา บุคลากร การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการ และรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การ กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากร การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศ และต่างประเทศ

การพัฒนาบุคลากร

คำว่า "การพัฒนา" หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น (อุทัย เลหาวิเชียร, 2525)

ส่วน "การพัฒนาบุคลากร" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประเด็น ดังนี้

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อังกิน โสรัจ แสนศิริพันธ์, 2527) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในด้าน ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ ในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในขอบเขตของการปฏิบัติงาน เฉพาะด้าน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน

นอกจากนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และจะส่ง ผลสะท้อนให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527)

และสำหรับ สําราย ฅาวรยุศน์ ใค้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ในวารสาร
 ฅาราราชการ ปีที่ 12 ว่า "การพัฒนาบุคลากรคือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลใค้เจริญใน
 งานของตน คิดค้อกันไปตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบค้วยกิจกรรมหลายอย่าง
 รวมห้ทั้งการฝึกอบรมค้วย" (สําราย ฅาวรยุศน์, 2518)

และในการประชุมฝึกอบรมฅาราราชการพลเรือนแห่งสหรัฐอเมริกา และแคนาดา
 (Civil Service Assembly of the States and Canada, 1941)
 ใค้ให้ความหมายว่า "การพัฒนาบุคลากรคือ กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการ
 ทำงานของผู้ปฏิบัติงานห้ทั้งในค้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชํานาญ
 และท่าที่ต่าง ๆ "

ค้งนั้น "การพัฒนาบุคลากร" จึงหมายถึง การค้าเนินการตามกระบวนการ
 เพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานใค้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ
 และมีทัศนคติในการทำงานที่ค้ชื่น ตลอดจนระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้น อันจะมีผล
 ใค้หน่วยงานมีคุณภาพที่ค้ชื่นค้วย

สำหรับครูหรือฅาราราชการครูโดยทั่วไป ก็คือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือ
 โรงเรียน มีความเกี่ยวข้องกับงานทางการศึกษาคือ การเรียนการสอน จึงต้องมีการพัฒนา
 เช่นเดียวกัน จึงมีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้หลายความหมายค้งนี้

ภิญโญ สาร กล่าวว้ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคือ การค้าเนิงานเพื่อ
 ช่วยเหลือใค้ครูทำงานใค้ถูกต้อง และใค้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าใน
 วิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างใค้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่
 โรงเรียนเป็นประการสำคัญ (ภิญโญ สาร, 2513)

และสกล รุ่งโรจน์ กล่าวว้ การพัฒนาบุคลากรครู เป็นกระบวนการช่วยใค้
 ครูเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชํานาญ อย่างมีระเบียบแบบแผน ตลอดจนการพัฒนานิสัยแห่ง
 ความคิด เจตคติที่ดีในการทำงาน มีขวัญดี มีสมรรถภาพในการทำงาน ก่อประโยชน์ใค้เกิด
 กับโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (สกล รุ่งโรจน์, 2529)

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา หมายถึง การปรับปรุงการเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากรคือ ครู ทั้งฝ่ายปฏิบัติการสอน และฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งการปฐมนิเทศครูใหม่ ซึ่งขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ วิชาชีพ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น"

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526)

และวิลเลียม บี. แคสเท็ทเตอร์ (William B. Castetter, 1976) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึงการจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียนตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจึงหมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนคือ ครู-อาจารย์ ให้มีความรู้ มีทักษะ และมีทัศนคติที่ดีขึ้น ตั้งแต่ ครู-อาจารย์ เริ่มได้รับการบรรจุเข้าทำงานจนกระทั่งปลดเกษียณ อันจะมีผลให้โรงเรียนมีคุณภาพดีขึ้นด้วย

ความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

ประสาร มาลากุล (2524) ได้กล่าวไว้ว่า สาเหตุจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนา ครู-อาจารย์ เนื่องจาก มีการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพเช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และจิตใจ จึงทำให้ ครู-อาจารย์ ส่วนหนึ่งเกิดการสับสน เกิดความขัดแย้ง แต่ผลดีของความสับสน ความขัดแย้งก็ทำให้เกิดการพัฒนาขึ้น

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่ขาดไม่ได้ในการดำเนินงานของรัฐ ทั้งนี้เนื่องจากบุคลากรของรัฐที่เรียกว่า ข้าราชการ มิได้มีความสามารถเท่าเทียมกันทุกคน จึงมีเหตุผลที่จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาข้าราชการหลายประการดังนี้

1. บุคลากรคือความสามารถ

2. การอบรมเบื้องต้นไม่ตรงกับงาน
3. การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบ
4. การเปลี่ยนแปลงรูปแบบ และเงื่อนไขการทำงาน
5. การพัฒนาวิธีการทำงานใหม่

(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2529)

ทั้งนี้การพัฒนาข้าราชการเป็นสิ่งจำเป็นที่รัฐต้องกระทำ เพราะรัฐเป็นผู้รับผิดชอบภารกิจสาธารณะที่มีขอบข่ายครอบคลุมกว้างขวาง และเป็นผู้จัดการที่มีผลกระทบต่อประชาชนทั่วไป จึงจำเป็นต้องพัฒนาข้าราชการให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 นี้ รัฐบาลจำเป็นต้องเร่งคุณภาพข้าราชการ เนื่องจากในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 เศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะจำกัด ซึ่งเป็นผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจของโลกซึ่งซบเซาต่อเนื่องจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 5 ภาวะจำกัดทางเศรษฐกิจเช่นนี้ มีผลจำกัดการใช้จ่ายของรัฐบาล และปัจจุบันงบประมาณค่าใช้จ่ายในส่วนค่าจ้าง เงินเดือน และค่าตอบแทน ของข้าราชการตกอยู่อย่างน้อยว่าหนึ่งในสามของงบประมาณทั้งหมด (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2529) ทั้งนี้การขยายตัวด้านปริมาณของข้าราชการในช่วงนี้จึงเป็นไปได้ยากมาก ดังนั้น จึงถูกจำกัดโดยมาตรการขยายตัวไม่เกินร้อยละ 2

ในสถานการณ์ที่ภาวะของรัฐมีมากขึ้น และในสภาพที่รัฐไม่สามารถเพิ่มจำนวนบุคลากรได้มากเกินร้อยละ 2 นี้ รัฐจึงจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่เพื่อให้รับภาระงานที่มีมากขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนรัฐบาลก็เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ให้บริการประชาชนเรื่องการให้การศึกษา อันเป็นการให้บริการที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้ บุคลากรในวงการศึกษาโดยเฉพาะ ครู-อาจารย์ ในโรงเรียนสมควรได้รับการพัฒนาด้วยเหตุผลดังนี้ (พนัส หันมาทินทร์, 2526)

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนและความสามารถนั้นจะเพิ่มขึ้นได้ โดยโรงเรียนให้โอกาสแก่บุคลากรในการพัฒนา

2. การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนเป็นกิจกรรมที่ต้องกระทำตั้งแต่เริ่มเข้าทำงานจนกระทั่งออกจากงาน
3. โรงเรียนมีหน้าที่เสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปแบบเป็นคณะ และรายบุคคล
4. จุดประสงค์แรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียนให้สูงขึ้น จึงจำเป็นต้องปรับปรุงผู้ปฏิบัติงานให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันด้วยคุณภาพที่ดีเหมือนกัน

นอกจากนี้ ปรีชา กงฤทธิศึกษากร (2526) มีความเห็นสอดคล้องกับกระทรวงศึกษาธิการ (2524) ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีความจำเป็นและมีประโยชน์มาก ดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงานเพราะเมื่อ ครู-อาจารย์ ได้รับการพัฒนาแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บริหารได้มากขึ้น ช่วยลดการทำงานล่วงเวลาเนื่องจากความไม่เข้าใจในงานน้อยลง
5. กระตุ้นเตือน ครู-อาจารย์ ให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน เพราะ ครู-อาจารย์ ที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการของโรงเรียน

สำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ซึ่งมีหน้าที่จัดการศึกษาแก่โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ในโครงการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในแผนและโครงการสำนักงานศึกษา กรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ 2532 - 2534 (2531) ไว้ว่า ผู้บริหารและ ครู-อาจารย์ เป็นตัวจักร

สำคัญที่ทำให้กระบวนการจัดการศึกษาค่าเงินไปควยดี เรียบร้อย และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ตลอดจนทักษะเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติราชการงานในหน้าที่ รับผิดชอบ วิทยาการที่ทันสมัย ตลอดจนนโยบายการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ของกรุงเทพมหานคร จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญยิ่งที่จำเป็นต้องจัดให้มีอย่างต่อเนื่อง อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานเหล่านี้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะ ครู-อาจารย์ ใน โรงเรียน เนื่องจาก

1. ต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติ ของ ครู-อาจารย์ ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงในค่านิยม วิทยาการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. ต้องการลดเวลาการเรียนรู้งาน และลดความสิ้นเปลือง
3. ต้องเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ และความรับผิดชอบในโรงเรียน
4. ต้องการให้ ครู-อาจารย์ เป็นที่ต้องการของโรงเรียน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การกำหนดจุดมุ่งหมาย และ บทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร

ก่อนที่จะมีการกำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร นั้น หน่วยงานจำเป็นต้องทราบเกี่ยวกับนโยบายของต้นสังกัดที่จะยึดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน

1. นโยบาย มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

มาลีย์ หุวะนันท์ (2508) ได้ให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง แนวทางปฏิบัติ ซึ่งระบุคุณค่า หรือประโยชน์อันพึงได้รับการปฏิบัติ นโยบายเป็นแนวทางบริหารที่จะใช้เป็นแนวกำหนดวิธีการ กระบวนการ การวางแผนงาน และกำหนดโครงการ เพื่อให้สำเร็จวัตถุประสงค์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะเจาะจง หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของความมุ่งหมาย (มาลีย์ หุวะนันท์ , 2508 อ้างใน ศรีวิไล บุญศิริธนะ , 2531)

นอกจากนี้ จักรกฤษณ์ นรนิติผดุงการ (2526) ให้ความหมายว่าหมายถึง เจตนาหรือความตั้งใจของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงานนั้น ๆ ที่ได้แถลงออกมาว่า ต้องการทำอะไรหรือไม่ทำอะไร หรือไม่ต้องการให้ผู้อื่นทำหรือไม่ทำอะไร ซึ่งอาจจะเป็นการกำหนดในลักษณะเฉพาะเจาะจง หรือในกรอบกว้าง ๆ ก็ได้ เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์

ดังนั้น คำว่านโยบายสรุปได้ว่าหมายถึง แนวปฏิบัติที่เกิดจากความตั้งใจของบุคคล กลุ่มบุคคล หรือหน่วยงาน ที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นแนวกำหนดวิธีการ กระบวนการวางแผน และกำหนดโครงการ เพื่อให้ปฏิบัติแล้วบรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งใจไว้

สำหรับกรุงเทพมหานครนั้น เนื่องจาก กรุงเทพมหานครเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่น อำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหาร ระเบียบการเมือง ซึ่งได้แก่ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ซึ่งปัจจุบันคือ พลตรี จำลอง ศรีเมือง โดยมีนโยบายการศึกษามุ่งพัฒนาความรู้ของเด็กให้มีความ

สามารถทางการเรียน และขณะเดียวกันก็มุ่งพัฒนาเด็กให้มีคุณธรรม เพื่อเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพของกรุงเทพมหานคร นโยบายการศึกษาของผู้บริหารกรุงเทพมหานครชุดนี้จึงกำหนดไว้ว่า ความรู้คุณธรรม (สำนักการศึกษา, 2523)

1.1 ลำดับขั้นตอนในการกำหนดนโยบาย สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ (2527) ได้เสนอขั้นตอนในการกำหนดนโยบายไว้ดังนี้

1.1.1 จะต้องมึจุดหมายหรือเป้าประสงค์ (Basic Goal Orientation) ว่าหน่วยงานต้องการอะไร จะแก้ปัญหาอะไร

1.1.2 มีการศึกษา รวบรวม วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ (Issue Formulation) ที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย หรือตามสภาพการณ์ที่พึงประสงค์

1.1.3 มีการคาดคะเนผลที่เกิดขึ้นจากการกำหนดนโยบาย (Consequence Prediction) เพื่อเตรียมการขจัดปัญหาและอุปสรรค ตลอดจนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่จัดทำขึ้น

1.1.4 การกำหนดทางเลือก (Alternative Identification) เพื่อเปรียบเทียบผลดีผลเสียการกำหนดนโยบายที่เป็นทางเลือกไว้หลาย ๆ ทาง

1.1.5 การพิจารณาหาทางเลือกที่เหมาะสมจากทางเลือกของนโยบายที่กำหนดไว้ สำหรับเลือกหลาย ๆ ทาง โดยเลือกนโยบายที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุด โดยการเปรียบเทียบ และวิเคราะห์

1.1.6 นโยบายจะต้องเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และปฏิบัติได้ (Approve and Implementation) การยอมรับนั้น หมายถึง การยอมรับทั้งเป็นทางการ (Formal) และอย่างไม่เป็นทางการ (Informal) นโยบายจะต้องครอบคลุมความเป็นไปได้ทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

สำหรับนโยบายที่ตีพิมพ์ สำนานจิตร สุนทรทรัพย์ (ม.ป.ป. อังใน ศรีวิไล บุญศิริระณะ , 2531) ได้กล่าวไว้ว่า

(1) บ่งบอกชัดเจนถึงแนวปฏิบัติ ถ้าเป็นนโยบายในระดับสูง ข้อความที่ระบุอาจเป็นข้อความกว้าง ๆ แต่ก็ต้องแสดงให้เห็นทิศทางของการกระทำที่ชัดเจน นโยบาย

ในระดักรอง ๆ ลงมา ยิ่งมีความชัดเจนขึ้นทุกที จนถึงระดับปฏิบัติ จะมีลักษณะจำเพาะเจาะจงมากที่สุด

- (2) แสดงจุดเน้น และกิจกรรมที่สำคัญ
- (3) สอดคล้องกับนโยบายระดับสูง และตอบสนองต่อความจำเป็นของท้องถิ่น
- (4) สามารถนำไปปฏิบัติได้
- (5) ผู้ที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจชัดเจนตรงกัน

1.2 ปัญหาในการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบาย

ในการกำหนดและปฏิบัติตามนโยบาย อาจมีปัญหาดังนี้ (คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ , 2527)

1.2.1 สถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก จากขณะที่กำหนดนโยบาย อาจมีผลต่อการดำเนินงานตามแนวทางที่วางไว้

1.2.2 การตัดสินใจกำหนดนโยบาย เป็นการคาดหวังผลที่จะได้ในอนาคตอาจมีการผิดพลาดได้

1.2.3 การกำหนดนโยบาย หากกระทำอย่างไม่รอบคอบ อาจกระทบกระเทือนต่อกลุ่มบุคคลบางกลุ่ม หรือผลประโยชน์ต่อกับบุคคลบางกลุ่ม ซึ่งผิดจากที่กำหนดจุดประสงค์เดิม ที่จะให้ตกกับส่วนรวม

1.2.4 นโยบายเมื่อได้กำหนดลงไปแล้ว จะต้องรอรระยะเวลาตามเงื่อนไข ซึ่งบางครั้งอาจจะต้องใช้เวลามากก็ได้ เนื่องจาก สถานการณ์เปลี่ยนแปลงไปหรือจำเป็นต้องชลอในช่วงระยะเวลาใดขณะหนึ่ง ที่จะต้องเร่งนโยบายด้านอื่นก่อน จึงไม่ควรสรุปผลในทันทีทันใด

1.2.5 ขอบเขตของนโยบาย อาจถูกจำกัดโดย

1.2.5.1 การเปลี่ยนแปลงโยกย้าย การเคลื่อนไหวของปัจจัยต่าง ๆ

1.2.5.2 การขาดข้อมูล (Lack of Information)

ที่จะนำมาวิเคราะห์หาคัดสินปัญหา ตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย

1.2.5.3 การทำงานอย่างมีหลักการเหตุผล และ
อุดมการณ์ (Ideology) โดยยึดส่วนรวมสถาบันเป็นหลัก

1.2.5.4 การทำงานโดยยึดแนวราชการ
มิได้มีการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือความเจริญก้าวหน้าต่าง ๆ ใดแก่

- การติดต่อประสานงาน การร่วมมือ และ
การยอมรับ เป็นต้น
- ความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์
- โครงสร้างของหน่วยงาน
- อุดมการณ์ทางการเมือง

1.2.6 นโยบายไม่จำเป็นที่จะต้องแก้ไขปัญหาหมด และไม่จำเป็นต้อง
ทำให้ทุกคนพอใจ ฉะนั้น ผู้กำหนดนโยบายหรือผู้ปฏิบัติตามนโยบายก็เพียงปฏิบัติหน้าที่ให้ดีที่สุด
เท่านั้น เพราะมีปัจจัยอื่นอีกมากที่มีอิทธิพล และมีผลกระทบต่อนโยบายหรือการปฏิบัติได้

1.3 ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร พอรวรรณ
ไค้กั้งนี้

1.3.1 ชมัยพร สิมสังข์ (2523) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การ
พัฒนาการบริหารของกรุงเทพมหานคร อดีต ปัจจุบัน และแนวโน้มในอนาคต ในปี พ.ศ. 2523
ไค้กล่าวถึงปัญหานี้ สรุปได้ว่าการเปลี่ยนแปลงของคูวาราชการกรุงเทพมหานครแต่ละครั้ง
การกำหนดนโยบายการทำงานก็ย่อมเปลี่ยนแปลงไป การดำเนินงานต่าง ๆ ก็ขาดความต่อเนื่อง
คูวาราชการกรุงเทพมหานครแต่ละคนที่เข้ามารับผิดชอบก็ต้องใช้เวลาศึกษางานใหม่ และ
มุ่งแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่สำคัญ ๆ (ชมัยพร สิมสังข์ 2523 : 208 อ้างใน ศรีวิไล
บุญศิริณะ , 2531)

1.3.2 นายธำรง พัฒนรัฐ ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งปลัดกรุงเทพมหานคร
ได้เขียนไว้ในเรื่อง "สาส์นจากปลัดกรุงเทพมหานคร" เมื่อปี พ.ศ. 2523 ว่า

"... นับแต่วันที่ 14 ธันวาคม 2515 ถึง 14 ธันวาคม 2522 การปกครอง และการบริหารราชการกรุงเทพมหานครได้มีคณะผู้บริหารราชการกรุงเทพมหานครถึง 7 ชุด ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ในเฉพาะด้านนโยบาย แผนงาน และโครงการ จำนวน ไม่น้อย ซึ่งไม่ต่อเนื่องกัน" (ธำรง พัฒนรัฐ 2523 : 12 อ้างในเรื่องเดียวกัน)

1.3.3 เสมอใจ พุ่มพวง ผู้ซึ่งเคยดำรงตำแหน่งปลัดกรุงเทพมหานคร ในสมัยหนึ่งได้ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาการศึกษาในความรับผิดชอบของกรุงเทพมหานคร เรื่องความมั่นคงแห่งชาติ" ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับนโยบายในการศึกษา หอสรุปได้ดังนี้ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาในระดับสูง ทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงไป ตลอดเวลา นอกจากนี้ยังเกิดปัญหาจากผู้บริหารระดับโรงเรียนขาดความสนใจก่อนนโยบาย จึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน (เสมอใจ พุ่มพวง 2527 : 81 อ้างในเรื่องเดียวกัน)

1.3.4 นายโกมินทร์ สังคะนอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง "การวิเคราะห์การวางแผนพัฒนาการศึกษาของกรุงเทพมหานคร" ในปี พ.ศ. 2530 ได้กล่าวถึงปัญหาเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาของกรุงเทพมหานคร หอสรุปได้ดังนี้ว่า การกำหนดนโยบายการศึกษาของผู้บริหารระดับสูงนั้น มักจะเกิดจากนโยบายที่ผู้บริหารกำหนดขึ้นเอง ผู้บริหารมักจะไม่วิเคราะห์และยอมรับนโยบายระดับชาติ จึงทำให้นโยบายการศึกษาเปลี่ยนแปลงไปตามตัวบุคคล และไม่สอดคล้องกับนโยบายระดับชาติ (โกมินทร์ สังคะนอง 2530 : 67 อ้างในเรื่องเดียวกัน)

1.3.5 คณะกรรมการจัดทำแผนพัฒนากรุงเทพมหานคร ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2530-2534) ได้กล่าวถึงปัญหาการบริหารงานที่ขาดระบบการทำงานอย่างต่อเนื่องว่าเกิดจากการเปลี่ยนแปลงคณะผู้บริหารแต่ละครั้งจะมีการเปลี่ยนแปลงค่านโยบายการทำงาน ค่านิยม คำสั่งผูกพันกับตัวผู้บริหาร การงานจึงไม่เข้ารูปเข้ารอย ทำให้ระบบการทำงานยุ่งยาก และซับซ้อน (สำนักนโยบายและแผนกรุงเทพมหานคร 2530 : 3 อ้างในเรื่องเดียวกัน)

2. จุดมุ่งหมายของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร

หน่วยงานมีจุดมุ่งหมายทั่ว ๆ ไป ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2517) ได้กล่าวว่า "วัตถุประสงค์เป็นจุดมุ่งหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน วัตถุประสงค์มีความหมายในทางแสดงออกให้เห็นจุดหมายของกิจกรรมที่มีลักษณะอันแจ่มชัด และในโอกาสเดียวกันก็แสดงให้เห็นผลงานที่คาดหวังว่าจะพึงให้เกิดขึ้น"

ในทุกหน่วยงานย่อมมีวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น วัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยงานอาจแตกต่างกัน สุดแต่รูปแบบและพื้นฐานของหน่วยงาน แม้ว่าจะแตกต่างกันในรูปแบบ แต่วัตถุประสงค์หลักทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานที่เหมือนกันก็มีอยู่ อาจแบ่งวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป
2. วัตถุประสงค์ตามลักษณะของหน่วยงาน
3. วัตถุประสงค์เฉพาะหน้า

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานยึดถือและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบระมัดระวัง เพื่อให้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของคนในหน่วยงานและเหมาะสมกับหน่วยงานมากที่สุด

การพัฒนาบุคลากรจะมีวัตถุประสงค์ซึ่งครอบคลุมวัตถุประสงค์ทั่ว ๆ ไปทั้ง 3 ด้านของหน่วยงานเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน โดยการเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมของคนในการทำงาน การวางโครงการพัฒนาบุคคลจึงควรพิจารณาถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคคลทั้งของหน่วยงานและของบุคคลด้วย ซึ่ง ปรีชา กงฤทธิศึกษากร (เทศาภิบาล, 78 (3) มีนาคม, 2526) ได้แบ่งความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคคลเป็น 2 ประเภทคือ

1. ความมุ่งหมายของหน่วยงาน ซึ่งเน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม คือ

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
- 1.2 เพื่อสอนแนะวิธีทำงานที่ดีที่สุด
- 1.3 ให้การทำงานได้ผลสูงที่สุด มีการประสานงานที่ดี
- 1.4 ลดความสิ้นเปลือง ทั้งค่าใช้จ่าย ค่าแรงงาน และเวลาสำหรับปฏิบัติงาน
- 1.5 ลดอุบัติเหตุในการทำงาน
- 1.6 จัดวางมาตรฐานการทำงาน
- 1.7 พัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- 1.8 พัฒนาการบริหารค้ำบุคคลให้มีความพึงพอใจทุกฝ่าย
- 1.9 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายหน่วยงาน
- 1.10 ช่วยให้ผู้ทำงานรักงาน ชยัน และขาดงานน้อยลง รวมทั้งลดการลาออกจากงานด้วย
- 1.11 เสนอบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล หมายถึง วัตถุประสงค์ของผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ในหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 พัฒนาฝีมือในการทำงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เสริมสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
- 2.5 เรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- 2.6 เข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายของหน่วยงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- 2.8 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- 2.9 ส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- 2.10 เพื่อฝึกฝนการใช้การวินิจฉัยสั่งการ

สำหรับกรุงเทพมหานคร ปีงบประมาณ 2532-2534 นั้น มีวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้ (สำนักการศึกษา, 2531)

1. เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาตระหนักในภารกิจของการจัดการศึกษา ซึ่งคนรับผิดชอบ มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการปฏิบัติราชการ ตลอดจนงานในหน้าที่ และนโยบายของผู้บริหาร

2. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย นโยบาย ระเบียบและวิธีปฏิบัติแก่ข้าราชการครูบรรจุใหม่ เป็นการเสริมประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการกรุงเทพมหานคร และข้าราชการครู กรุงเทพมหานคร ศึกษาต่อในระดับปริญญาโท

4. เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารการศึกษา ข้าราชการครู นักวิชาการ และศึกษานิเทศก์ ที่มีความสามารถ และรับผิดชอบในการพัฒนาการศึกษา ไปปฏิบัติงาน ศึกษาและฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ เพื่อจะได้นำความรู้ประสบการณ์ทั้งทางด้านการศึกษากัน เทคโนโลยี และ นวัตกรรมทางการศึกษา และด้านการบริหารการศึกษา มาปรับปรุงและพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

3. บทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร

บทบาท หมายถึง หน้าที่หรือเงื่อนไขที่จะต้องกระทำและจะไข้มาพร้อมกับตำแหน่ง และเกี่ยวข้องกันภายในระบบสังคมเดียวกัน (ภิญโญ สาร, 2513) ส่วน โสกา สุกุลชัย และ อรทัย ชื่นมณีย์ (2515) ได้ให้ความหมายของบทบาทไว้ว่า หมายถึง หน้าที่หรือพันธะของตำแหน่ง ซึ่งจะถูกสมาชิกคาดหวังไว้ว่า พฤติกรรมของคนที่อยู่ในตำแหน่งควรจะมีอะไรบ้าง

และนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2520) กล่าวว่า บทบาทของหน่วยงานจะดำเนินไปสู่วัตถุประสงค์ตามความต้องการทั้งแบบเป็นทางการ (Formal) และไม่เป็นทางการ (Informal) นั้นต้องเกิดจากการผสมผสานกับบทบาทของบุคคล คือทั้งองค์การและ

บุคคลบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสองฝ่าย เพราะถ้าบุคคลได้รับความพอใจจากงานที่ทำ แต่ไม่ทำอะไรให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงานหรือองค์การ วัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานก็จะล้มเหลว หรือถ้าวัตถุประสงค์ของหน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ก็ด้วยดี แต่คนในหน่วยงานไม่พอใจก็จะเป็นความเสียดสีของคนในองค์กรมากเกินไป ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับทฤษฎีการผสมผสานของ เบกเก้ และอาร์จิริส (Bakke and Argyris) ซึ่งทำการศึกษาและวิเคราะห์องค์การโดยคำนึงถึงความจริง 2 ประการ คือองค์การ (Organization) ในระบบสังคม และบุคคลที่ทำงานในองค์การ (Individual) โดยคนในองค์การมีความพึงพอใจในหน่วยงานขณะเดียวกันองค์การได้รับประโยชน์หรือทำงานสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การก็ด้วย เรียกว่า ขบวนการผสมผสาน (Fusion Process) (E. Wight Bakke & Argyris อ้างใน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ , 2520)

เมื่อบทบาทหมายถึง หน้าที่ที่จะต้องกระทำ ดังนั้นบทบาทในการพัฒนา ครู-อาจารย์ของโรงเรียนจึงเป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่จะต้องกระทำโดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการตามบทบาทพัฒนา ครู-อาจารย์ ซึ่งมีดังนี้

- 3.1 จัดให้มีการอบรมในโรงเรียน โดยจัดให้ตรงตามความต้องการของครู-อาจารย์
- 3.2 การประชุม ครู-อาจารย์ ที่จัดให้มีขึ้นจะช่วยให้ ครู-อาจารย์ มีความก้าวหน้าขึ้นไป
- 3.3 ใช้วิธีการสังเกตการปฏิบัติงานแต่จะต้องให้ผู้บริหารโรงเรียน และครู-อาจารย์ เข้าใจซึ่งกันและกัน
- 3.4 ใช้วิธีการวิพากษ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ

(Kimball Wiles and John T. vovell, 1975)

หน้าที่จะให้ถูกและโทษ จะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนา ไม่กล้าแสดงออกซึ่งความคิดเห็นอย่าง
เปิดเผยและจริงใจ

(3) คณะกรรมการควรได้กำหนดอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานของ
คณะกรรมการแต่ละคนไว้อย่างชัดเจน

(4) คณะกรรมการเป็นผู้จัดวางนโยบายและแผนงานของการพัฒนา
ไว้ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว

(5) การจัดวางระเบียบในการบริหารงานและปฏิบัติตามขั้นตอนที่
กำหนดไว้ เช่น จะมีโครงการพัฒนาบุคลากรปีละกี่ครั้ง ช่วงเวลาใด จะมีการประชาสัมพันธ์
อย่างไรบ้าง

(6) เมื่อจัดพัฒนาบุคลากรแล้วจะต้องมีหน้าที่ประเมินผลและติดตาม
ผลการพัฒนาเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขสิ่งที่บกพร่อง และเมื่อจุดใดที่เด่นอยู่แล้วจะไ้พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ วิเชียร ทวีลาภ ยังได้กล่าวถึงหน้าที่หลักของคณะกรรมการจัด
ดำเนินการไว้ ดังนี้

(1) สำรวจความต้องการและความสนใจของผู้บังคับบัญชา เมื่อ
ทราบปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน และปัญหาอะไรบ้างที่คิดว่าเกี่ยวข้องกับการพัฒนา
บุคลากร

(2) สำรวจความต้องการหรือความสนใจในการพัฒนา ปัญหาส่วนตน
ในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งหมด ถ้ามีโอกาสทำได้

(3) สร้างโปรแกรมการพัฒนา พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ ระยะยาว
และระยะสั้นไว้

(4) ทำรายการที่คิดว่าเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของโปรแกรม

(5) จัดตารางการพัฒนากุศลกร พร้อมวิธีการที่จะใช้พัฒนา

(6) กำหนดค่านงบประมาณค่าใช้จ่าย

(7) กำหนดวิธีการประชาสัมพันธ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทราบ

(8) กำหนดวิธีการดำเนินงานและเจ้าหน้าที่รับผิดชอบงาน

- (9) คั้งหัวข้อเรื่องสำหรับการพัฒนา
- (10) กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
- (11) จัดอุปกรณ์ เครื่องใช้ในการพัฒนา เช่น วิทยากร เอกสาร หนังสือ ตำรา ที่จะทำให้ผู้พัฒนาได้อ่านกันกว่าเป็นสิ่งอ้างอิง
- (12) กำหนดวิธีการและมาตรการในการประเมินผลการพัฒนา และประเมินผลโปรแกรมพัฒนา
- II (13) วางแผนการติดตามผลการดำเนินการพัฒนา

2. สมาคมหรือองค์การครู เป็นระดับการบริหารระดับหน่วยงาน (ครูใหญ่ หัวหน้าภาค หรือหัวหน้าคณะ) เป็นระดับที่ควบคุมแนะนำทางว่า "จะอย่างไร" มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการในทางการดำเนินงานของหน่วยงานของตน และเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชา ใต้ทรงความจำเป็นเหล่านี้ และประเมินผลป้อนกลับของกระบวนการพัฒนาบุคลากร

และทิวาที เมฆสวรรค์ (2527) กล่าวไว้ในวารสารข้าราชการ ถึงการกำหนดบุคลากรผู้ดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาทั้งหลาย ทั้งนี้เพราะผู้บังคับบัญชาทุกคนมีภาระหน้าที่ในการเป็นผู้ตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับกำลังคน ในฐานะที่เป็นผู้ควบคุมและบริหารงานที่กำลังคนเป็นผู้ทำนั่นเอง

3. บุคคล เป็นระดับการดำเนินการสอน การสนับสนุน และช่วยเหลือ ผู้อื่น เป็นระดับการดำเนินงานว่า "อะไรที่ได้ทำไปแล้ว" มีหน้าที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

การวางแผนการประสานงานที่จะประสบความสำเร็จด้านพัฒนาบุคลากร ต้องเกิดขึ้นจากความรับผิดชอบจากส่วนกลาง ถือต้นสังกัด กับความรับผิดชอบที่กระจายออกไป จนถึงระดับโรงเรียน ความรับผิดชอบทั้งหลายของคณะบุคคลฝ่ายบริหารนับตั้งแต่ศึกษานิเทศก์ลงมา ซึ่งหมายถึงผู้มีอำนาจเหนือ ครู-อาจารย์ ที่จะได้รับการพัฒนาทุกคนแล้วมีความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทั้งสิ้น สำหรับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยทั่วไปแล้ว ศึกษานิเทศก์เขตมักจะต้องเป็นผู้ได้รับตำแหน่ง เป็นหัวหน้าของเจ้าหน้าที่ที่จัดแผนงานพัฒนาบุคลากร

และรับผิดชอบแผนงานดังกล่าวนี้โดยตลอด สำนักการศึกษามักจะปฏิบัติคนเป็นผู้ให้คำแนะนำ
ในเรื่องการรวบรวมรายละเอียด สำหรับการวางแผน แนะนำรูปแบบของแผนงาน เคารยม
งบประมาณ และประเมินผล แต่อย่างไรก็ดี ความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนา มักตกกับ
ผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่จะติดต่อกับโลกซีกกับผู้ที่บังคับบัญชาแต่ละวัน จึง
ทราบความประสงค์ต่าง ๆ ของบุคลากรที่ต้องการการพัฒนา รวมทั้งการพัฒนากันพฤติกรรม
สังคม ความรู้สึกรับผิดชอบ การปรับปรุงความรู้ ความสามารถ และทักษะ อันจะเป็นการมี
พัฒนาระบบโรงเรียนด้วยตนเอง

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นว่าการพัฒนากุคลากร จะดำเนินไปด้วยดีนั้น
ขึ้นอยู่กับ

- (1) ผู้ทำหน้าที่พัฒนา
- (2) ความร่วมมือจากหลายฝ่าย โดยเฉพาะบุคลากรที่จะได้รับการพัฒนา จะต้อง
พึงตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง
- (3) วิธีการพัฒนา ต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบัน และสภาพแวดล้อม
ทางสังคมด้วย
- (4) วิธีดำเนินการในแต่ละกระบวนการของการพัฒนา การยึดถือไว้เป็นแนวทาง
จะช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาได้ผลเร็วขึ้น

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร

เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A Murray, 1938) กล่าวว่า ความต้องการเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมที่สนองความต้องการ หรือการแสดงออกเพื่อสนอง ความต้องการก็คือบุคลิกภาพ เช่น ความต้องการเป็นระเบียบ ชอบวางแผน ความต้องการ เป็นผู้นำมีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น ความต้องการหาความรู้ เป็นต้น

การสำรวจหาความต้องการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการ อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ วิธีการกรอกแบบสอบถาม เป็นต้น (สมพงษ์ เกษมสิน, 2514)

การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนา จะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงาน อย่างมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้ เมธี บิลันธานนท์ (2529) และวิเชียร ทวีลาภ (2520) มีความเห็น สอดคล้องกันว่า สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความต้องการพัฒนา ของระบบเป็นส่วนรวมหรือของสังคม ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน และความต้องการ การพัฒนาของบุคคล

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบ เป็นส่วนรวมหรือของสังคม จำเป็นต้อง ทราบข้อมูลต่าง ๆ สำหรับแผนงานพัฒนาระบบโรงเรียน ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับความต้องการ ได้แก่

- 1.1 คุณลักษณะของ ครู-อาจารย์ และตำแหน่งต่าง ๆ
- 1.2 อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน
- 1.3 ตำแหน่งที่ว่างอยู่ หรือที่คาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- 1.4 สัญญาและการต่อสัญญาจ้างของ ครู-อาจารย์
- 1.5 ความสามารถพิเศษ ของ ครู-อาจารย์ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- 1.6 การคาดการณ์กำลังคน ซึ่งจะต้องใช้ แผนกำลังคน เพื่อชี้ความแตกต่าง

ระหว่างกำลังคนที่มืออยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยได้
ดังนี้

1.6.1 การพัฒนาจะช่วยแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการ
บุคลากร และความต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าในตำแหน่ง

1.6.2 การพัฒนาจะช่วยขจัดตำแหน่งของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ใน
ปัจจุบัน ให้สูงขึ้น ด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากร

1.6.3 การพัฒนาจะช่วยโยกย้ายบุคลากรในระบบงานด้วย

การใช้ข้อมูล รายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคนของแต่ละบุคคลจะช่วยให้ในการ
จัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากรได้

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

หน่วยงานโดยเฉพาะต้องสนใจในการที่จะพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนของตน เพื่อ
การบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตน ของโรงเรียน และของระบบโรงเรียน เช่น
โรงเรียนประถมศึกษา ก็อาจจะพบทวนบทบาทของคนที่มืออยู่ สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาท
ของตนขึ้นมา และตัดสินใจว่าจะดำเนินการหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไร การปฏิบัติเช่นนี้ย่อม
ต้องเกี่ยวกับการจัดเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงาน ซึ่งจะต้อง มีกิจกรรมการพัฒนา
ครู-อาจารย์เข้ามามีส่วนช่วย เพราะกิจกรรมจะช่วยให้เกิดการบรรลุตามวัตถุประสงค์
ของโรงเรียน ดังนั้นแต่ละโรงเรียนย่อมต้องมีสิ่งต่อไปนี้

2.1 มีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนา ครู-อาจารย์
ของตน

2.2 มีความแตกต่างกันในวิธีการของแต่ละโรงเรียน

3. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล

เลสลีย์ เจ บิชอป (Bishop , 1979) อ้างใน ชวนพิศ นรเศรษฐานนท์,
2525) ได้กล่าวว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการ

พัฒนาบุคลากรคือ ครู-อาจารย์ เพราะตัว ครู-อาจารย์ เองเป็นผู้ต้องการ และตระหนักถึงถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นโดยการอ่าน ข้อมูล ตำรา ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือมาจากนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหาวิธีการที่ทำให้ ครู-อาจารย์ ทุกคน สนใจต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากในทุกสถาบัน ยังมีครู-อาจารย์ ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรือยึดมั่นอยู่กับวิธีการและความถึกเห็นแก่ ๆ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของครู-อาจารย์ เหล่านั้น ด้วย

การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น ต้องใช้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้จาก

- (1) การสรรหา
- (2) การคัดเลือก
- (3) การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
- (4) การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียน ในการที่จะดำเนินการพัฒนาครู-อาจารย์ ใ้ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหา และกระบวนการคัดเลือกบุคคล จะช่วยเป็นข้อมูลและรายละเอียดในอดีต กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร จะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบัน การได้พิจารณาบทบาทงานการปฏิบัติงานของบุคคลในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจช่วยทำนายความสามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของ ครู-อาจารย์ ในอนาคต ได้ว่า ครู-อาจารย์ ควรได้รับการพัฒนาอะไรและเพียงใด ทั้งนี้ วิเชียร ทวีลาภ (2520) ได้ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ว่ามีดังนี้

- (1) ความต้องการดำรงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมั่นคงและปลอดภัย
- (2) ความต้องการให้บรรดาสมาชิกและเพื่อนร่วมงานยอมรับเข้าร่วมหมู่คณะ
- (3) ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือว่า ตนเองมีความสำคัญ และจำเป็นต่อหน่วยงาน

- (4) ความต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้า เจริญรุ่งเรืองในงาน และ ตำแหน่งหน้าที่
- (5) ความต้องการเสรีภาพในการทำงาน และในการดำรงชีวิตอย่างอิสระเสรี
- (6) ความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการปฏิบัติงาน

แต่การที่จะทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนานั้น ทางผู้บริหารโรงเรียน อาจใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนามากน้อยเพียงไร ซึ่ง ชาญชัย วลีตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520) ได้แนะนำว่ามีวิธีศึกษาความต้องการ ดังนี้

3.1 ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน

ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนียน เพราะผู้ร่วมงาน โดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงาน ไม่มีปัญหาข้อขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจักรระบบงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป

3.2 ใช้วิธีการสำรวจข้อบกพร่อง และความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีนี้

อาจส่งแบบสอบถาม หรือทำการสัมภาษณ์บุคลากรในข่ายของการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทัศนคติที่บุคลากรผู้นั้นมีต่อหน่วยงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้เราทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และปัญหาเหล่านั้น มีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3.3 ใช้วิธีศึกษาจากเอกสารและหลักฐานในการปฏิบัติงาน วิธีนี้สอดคล้อง

กับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) นั่นคือ วิเคราะห์งาน หรือศึกษางานจากเอกสาร และหลักฐานการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลา การปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา

ประสบการณ์ ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความจำเป็นต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคลากร ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

3.4 ใช้วิธีวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลจากการปฏิบัติงาน วิธีนี้สอดคล้องกับแนวคิดของสมพงษ์ เกษมสิน (2526) คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้ววัดค่าผลของการปฏิบัติงานว่า เป็นที่พอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐาน พิจารณาว່ว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่เพียงพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลมาวิเคราะห์หาว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากร

3.5 ใช้วิธีประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร วิธีการโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายของหน่วยงานว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใด หรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญ ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน ดังนี้

1. กำหนดคุณสมบัติผู้เข้ารับการพัฒนา ต้องไม่ใช่ผู้ใช้สิทธิ์ ค้างชั้น จึงไม่กรจ่ากัก เพศ วัย ตำแหน่ง หน้าที่การงาน โดยพิจารณาว่าใครเหมาะสมกับงานประเภทใด และหน่วยงานต้องการใช้คนประเภทใด
2. กำหนดความรับผิดชอบต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และการประเมินค่า พร้อมหน้าที่ที่ระบุไว้ชัดเจน
3. กำหนดเวลา ระยะเวลาดำเนินการ สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากร เพื่อกระตุ้นและทำให้แผนงานแข็งแกร่ง
4. ขั้นตอนที่ควรปฏิบัติเพื่อรับรองได้ว่าจะได้งบประมาณตามที่ต้องการ
5. จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้าง วิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ เพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนงาน
6. กิจกรรมที่ควรจะรวมเข้าในแผนงานบุคลากร
7. นำทฤษฎีการเรียนรู้มาประยุกต์ใช้ในแผนงานพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
8. ขั้นตอนในการดำเนินการเพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในแผนงานพัฒนา
9. วิธีการตรวจสอบแผนงานพัฒนาบุคลากร
10. การมุ่งใจบุคลากรเพื่อต้องการพัฒนา

11. วิธีการพัฒนาที่จะใช้ เนื่องจากแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน ไม่อาจจะกล่าวได้ว่า จะใช้วิธีใดจึงจะดีที่สุด

(คร. สาย ภาณุรัตน์ อ่างใน วิจิตร (ธีระกุล) วรุตบางกูร, กาญจนาศรีกาฬสินธุ์ และ สุพิชญา ธีระกุล, 2520 ; ปรีชา กงฤทธิศึกษากร, 2526 ; เมธี ปิลันธนานนท์, 2529)

การพัฒนา ครู-อาจารย์ มิใช่เป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับ ครู-อาจารย์ เป็นสำคัญ และจะดำเนินไปด้วยดีก็ต่อเมื่อ ครู-อาจารย์ เห็นความจำเป็น และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง (ไพฑูริย์ สินลารัตน์, 2524) และนอกจากนี้ ยังมีองค์ประกอบอื่น ๆ ทางสังคมสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ด้วยที่จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาตามหลักการ (กฤษณา ชูติมา อ่างในไพฑูริย์ สินลารัตน์. บรรณาธิการ, 2524) เพื่อให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของคณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523) ที่ได้ให้ข้อคิดว่าจะต้องเตรียมองค์ประกอบที่สำคัญที่จะต้องนำมาพิจารณาก่อนดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีดังนี้

1. เตรียมบุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้เข้ารับการพัฒนานี้พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. เตรียมสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. เตรียมการประสานงานโดยสื่อความ และจัดการที่ดีที่สุด อันจะทำให้ผู้ที่

เกี่ยวข้องกับทรัพยากรถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความ ที่จะเสริมสร้างทัศนคติความ
เข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิก
ทุกระดับ

ก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้น ผู้บริหารควรจะต้องมีการวิเคราะห์เรื่องราว
ต่าง ๆ ที่จะ เป็นพื้นฐานของการวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรก่อน ซึ่งเรื่องที่จะวิเคราะห์
มีดังนี้ (ชาชูชัย วสิขรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2520)

ก. เป้าหมายของหน่วยงาน ศึกษาหน่วยงานทั้งระยะสั้นและระยะยาว สภาพ
แวดล้อมภายนอกทั้งทางด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่จะ มีผลกระทบต่อหน่วยงาน
และหน่วยงานจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การศึกษานี้จะช่วยให้เราทราบ
ถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

ข. วิเคราะห์งาน และผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนความรับผิดชอบ เพื่อเอาไว
กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติ
พฤติกรรม และบุคลิกภาพ เพียงไร โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาทาง
ดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย

ค. วิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากรที่มีอยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในระดับต่าง ๆ
มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าจะขยายงานเพิ่มขึ้นจะต้องใช้บุคลากรอีกเท่าไร
เพื่อความเหมาะสม

ง. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงานที่แสดงออก เช่น
ความไม่ราบรื่นค่านิยมสุขสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารไม่เป็นไปตามสายงาน การแสดงออกถึง
ความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา ความเสื่อมโทรมทางกายและกำลังใจ ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้ล้วน
บั่นทอนความเจริญก้าวหน้าทั้งในค่านุเคราะห์และหน่วยงาน ต้องใช้วิธีการแก้ไขอย่างรอบคอบ

จ. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่อง

พิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับงาน และเหมาะสมกับยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นต้องนำเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ มาใช้ ต้องพัฒนาบุคลากรผู้จะใช้เครื่องเหล่านี้ ไปด้วย ให้มีความรู้ และทักษะที่จำเป็นที่จะใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉ. วิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาของบุคลากร อาจกระทำได้หลายวิธี
ได้แก่

- (1) ใช้วิธีสังเกต
- (2) ใช้วิธีสำรวจข้อบกพร่องและความต้องการในการปฏิบัติงาน
- (3) ใช้วิธีศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน
- (4) ใช้วิธีวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลจากการปฏิบัติงาน
- (5) ใช้วิธีประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

(ชาญชัย วลิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, 2520 ; สมพงษ์

เกษมสิน, 2526)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

อุทัย ธรรมเตโช (2527) ได้กล่าวถึงวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรว่าโรงเรียนจะต้องทำแผนพัฒนาบุคลากรโรงเรียนไว้ โดยจัดทำเป็นแผนระยะ 5 ปี แล้วขอยออกเป็นแผนพัฒนาประจำปีว่า แต่ละปีภายใน 5 ปีนั้น จะพัฒนาบุคลากรอย่างไร ประเภทไหน สาขาวิชาอะไร โดยทำการสำรวจบุคลากรทั้งหมดในโรงเรียน คุุณวุฒิ ความต้องการของโรงเรียนว่าต้องการให้บุคลากรแต่ละประเภทมีคุณวุฒิอะไร จำนวนเท่าไร และโดยวิธีการอย่างไร การจัดทำแผนนั้นควรจัดทำแยกออกเป็นโครงการต่าง ๆ

แผนพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องรวมอยู่ในแผนพัฒนาโรงเรียนทั้งหมด และสำคัญที่สุดเมื่อได้จัดทำแผนขึ้นแล้ว จะต้องแจ้งให้ครู-อาจารย์ทราบเพื่อทุกคนจะได้ทราบทิศทางการพัฒนาแต่ละปีของโรงเรียนจะได้เลือกปฏิบัติตามที่ใดวางแผนไว้ จะไม่ทำให้เสียผลการเรียนการสอนของโรงเรียน ปัญหาที่มักเกิดขึ้นในโรงเรียนบางแห่งคือ มีครูไปสอบเข้าศึกษาต่อได้หลายคน แต่ให้ไปศึกษาต่อได้เพียงคนเดียว เพราะถ้าให้ไปมากจะไม่มีครูสอน จึงทำให้ครูที่สอบได้แต่ไม่มีโอกาสได้เรียนเสียขวัญและกำลังใจ บางคนถึงกับโอนย้ายหนี หรือลาออกจากราชการไปเลยก็มี เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะโรงเรียนไม่มีแผนและโครงการไว้สำหรับแจ้งให้ครูทราบล่วงหน้า จึงทำให้ปฏิบัติไม่ถูกต้อง

ดังนั้น การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการรวบรวมกิจกรรม และการดำเนินการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการนี้ เมธี ปิณฑนานนท์ (2529) กล่าวว่า จะต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจหลาย ๆ อย่าง ได้แก่

- (1) การตัดสินใจเกี่ยวกับการเลือกกิจกรรม
- (2) การตัดสินใจเกี่ยวกับช่วงระยะเวลาสำหรับดำเนินการ
- (3) การตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- (4) การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณที่จะใช้จ่าย
- (5) การตัดสินใจเกี่ยวกับสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

อย่างไรก็ดี การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรควรรีให้ ครู-อาจารย์ เข้ามามีส่วนร่วมด้วย เพื่อให้ ครู-อาจารย์ เหล่านี้เกิดกำลังใจ ว่าตนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ ดังที่ฝ่ายนิเทศการบริหารของหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงแนวทางบำรุงขวัญแก่ ครู-อาจารย์ โดยคำนึงถึงสัมพันธภาพระหว่าง ผู้บริหารโรงเรียน กับ ครู-อาจารย์ เช่น เมื่อมีปัญหาในการทำงานต้องเปิดโอกาสให้ ครู-อาจารย์ ได้เข้าปรึกษาหารือ แสดงความกตัญญูเห็นช่วยแก้ปัญหาด้วย และถ้ากระทบกระเทือนส่วนรวม ต้องฟังความกตัญญูเห็นของส่วนรวมด้วย (กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, 2521) และเพื่อให้การตัดสินใจต่าง ๆ เหล่านี้บรรลุตามจุดหมายของการพัฒนาบุคลากรจึงต้องมีวิธีการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมพัฒนาบุคลากร กระบวนการดำเนินงานตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. วิธีการพัฒนาบุคลากร

บุญญ์ สาร (2519 ; อ้างใน มัช สุขเอี่ยม, 2522) กล่าวถึงวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรว่า มีดังนี้

1.1 การบำรุงรักษา เมื่อได้บุคลากรมาแล้ว ผู้บริหารมีหน้าที่ทำนุบำรุงและรักษาให้บุคลากรอยู่กับหน่วยงาน และตลอดเวลาที่อยู่กับหน่วยงานให้เขาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพที่สุด ซึ่งต้องอาศัยสิ่งจูงใจ ได้แก่

- 1.1.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงินและสิ่งของ
- 1.1.2 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส เช่น การให้โอกาสที่จะมีชื่อเสียง ตีแทน มีเกียรติยศ มีอำนาจประจำตัวมากขึ้น และโอกาสได้ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น
- 1.1.3 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน ซึ่งอาศัยวัตถุเป็นหลัก เช่น ให้อำนาจหน้าที่ มีห้องทำงานส่วนตัว
- 1.1.4 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพการทำงานที่ไม่เกี่ยวกับวัตถุ เช่น สภาพสังคมของครูในโรงเรียน
- 1.1.5 การบำรุงขวัญ หรือการกระตุ้นใจ และสร้างความรู้สึกให้

เกี่ยวกับ ครู-อาจารย์ ทั้งหลายว่า คนมีส่วนร่วมอย่างสำคัญในการสร้างชื่อเสียงให้โรงเรียน หรือมีส่วนในการแก้ไขสถานการณ์สำคัญต่าง ๆ ของโรงเรียน

1.2 การให้การฝึกอบรม สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2522) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าคือ กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และทัศนคติ ในทางที่ถูกที่ควร เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้สำนักการศึกษายังได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่าหมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ หรือประสบการณ์ด้วยการเรียน การวิจัย การอบรม การสัมมนา หรือการปฏิบัติงานโดยไม่มีการรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรวิชาชีพ และหมายความรวมถึง การฝึกฝนภาษา การรับคำแนะนำก่อนเข้ารับการฝึกอบรม หรือการดูงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการฝึกอบรม หรือต่อจากการฝึกอบรมนั้นด้วย (กรุงเทพมหานคร, 2530)

และชนิดดา เหมือนแก้ว (2527) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความมุ่งหมายสำคัญคือ ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้พัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงเจตคติ และพฤติกรรมไปในทางที่พึงประสงค์ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงาน

ศาสตราจารย์ ฮาบีสัน และ ศาสตราจารย์ มายเออร์ (Harbison and Myers, 1961 อ้างใน สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (knowledge) มีฝีมือในการทำงาน (skill) และความสามารถ (capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวถึง การดำเนินการฝึกอบรมว่าเป็น กระบวนการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะถูกจัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำ

ไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนว
ความถิกของ อุตัย หิริญโต (2523) ซึ่งกล่าวไว้ว่า "การฝึกอบรมเป็นงาน
ส่วนหนึ่งของฝ่ายบริหาร ซึ่งจะต้องดำเนินการอย่างไม่หยุดยั้ง" ทั้งนี้เพื่อจุมุ่งหมาย 2
ประการได้แก่

- (1) จุมุ่งหมายของหน่วยงาน ได้แก่ การพัฒนาการปฏิบัติงานในปัจจุบัน
ตลอดจนขยายงานในอนาคตให้ไ้ผลสูงสุด
- (2) จุมุ่งหมายส่วนบุคคล แสดงถึงประโยชน์ที่ส่วนบุคคลจะได้รับ เช่น ความ
ก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ การพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่ เจตคติ วัฒนความรู้
ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ ตลอดจนส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

วิธีพัฒนาบุคลากรทำได้หลายวิธี (ภิญโญ สาร, 2523) ดังนี้

1.2.1 การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre-Service Training)

ได้แก่ การให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษา เรื่อยไปจนถึงอุดมศึกษา ซึ่งเป็น
วิธีสามัญที่ทางราชการและเอกชนจัดให้แก่ราษฎรทั่วไป การพัฒนาบุคลากรวิธีแรกนี้จัดเป็นการ
ฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน

1.2.2 การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Training)

หมายถึง การให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดย
ไม่ต้องลาออกจากงานและโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่หน่วยงาน ขณะที่บุคคลนั้น ๆ
ไปรับการฝึกอบรม หน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการหรือเชิญผู้ชำนาญมาฝึกอบรมให้อย่าง
ไม่เป็นทางการโดยบุคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติ หรือหน่วยงานอาจขอให้หน่วยงาน
อื่นรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้ โรงเรียนผู้ใหญ่ สถานศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่างเวลาพิเศษ
การสัมมนา การประชุม หรือการอบรมที่สมาคมต่าง ๆ จัดให้มีขึ้นเป็นครั้งคราว จัดเป็นการ
พัฒนาบุคคล ในระหว่างปฏิบัติการหรือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการทั้งสิ้น

ซึ่งหากยังมีปัญหาหลังการฝึกอบรม ระหว่างปฏิบัติงาน การแก้ไขควรจะดำเนินการ

ใน 3 จุด

1.2.2.1 พิจารณาบททวนเนื้อหาและเรื่องหรือหลักสูตรที่ต้องการฝึกอบรมว่าเหมาะสมหรือไม่ จะต้องแก้ไขประการใด

1.2.2.2 พิจารณาบททวนว่าวิธีการฝึกอบรม การใช้สื่อหรือเครื่องมือเหมาะสมหรือไม่ ควรเปลี่ยนแปลงวิธีใดหรือสื่อชนิดไหนจึงจะได้ผลดีกว่า

1.2.2.3 พิจารณาที่ตัวผู้เข้าทำการฝึกอบรม ซึ่งอาจจะมีปัญหาเรื่องความพร้อมหรือไม่พร้อมในทางจิตวิทยา หรือพื้นฐานการศึกษาต่าง ๆ ด้วย จึงอาจจำเป็นต้องมีการเสริมหรือแก้ไขประการอื่นก่อนคือ ต้องทบทวนเกี่ยวกับวิธีการคัดเลือกหรือเตรียมคนที่ จะเข้ารับการอบรมให้มีระดับพร้อมที่จะเข้าร่วม โครงการอบรมดังกล่าว (ธงชัย สันติวงษ์, 2525)

1.2.3 การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติ โดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน

1.3 การให้ศึกษาต่อและดูงาน ควรมีการสนับสนุน กำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการไว้อย่างแน่นอน การให้ศึกษาต่อและดูงาน อาจทำได้โดยอนุญาตให้ลาศึกษาต่อส่งไปศึกษาต่อในสถานบันการศึกษาต่าง ๆ พาไปดูงานในประเทศหรือต่างประเทศ

การให้ศึกษาต่อและดูงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญวิธีหนึ่ง หลังจากที่บุคลากรได้ศึกษาต่อหรือดูงานกลับมาแล้ว หน่วยงานจะต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเหล่านั้น ได้ปฏิบัติงานตามความรู้ที่ได้ศึกษามา

1.4 การให้ข่าวสารความรู้ เนื่องจากวิทยาการทั้งหลายในปัจจุบันนี้ ได้มีการค้นพบสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ ให้บุคลากรได้รับทราบอยู่เสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่เป็นครู ความรู้ใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก ทั้งนี้เพราะว่า ครูจะต้องเอาความรู้ไปถ่ายทอดให้กับลูกศิษย์อีกต่อหนึ่ง ถ้าหากครูขาดการชวนขยายหาความรู้ อาจทำให้ศิษย์ต้องได้รับความรู้ที่ไม่ถูกต้องหรือไม่ทันกับเหตุการณ์

การให้ข่าวสารความรู้แก่บุคลากรของหน่วยงานนั้น สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน

เช่น การเรียกไปประชุมเพื่อแจ้งสิ่งใหม่ ๆ ให้ทราบ การทำเป็นเอกสารเผยแพร่ข่าวสารของหน่วยงาน จัดทำวารสาร จักรกัการทางค้ำห้องสมุด เพื่อให้บุคลากรสามารถแสวงหาความรู้ได้ตลอดเวลา

2. กิจกรรมพัฒนาบุคลากร

2.1 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในประเทศไทย

เพื่อให้สอดคล้องกับวิธีการพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ มารองรับ ดังนั้น จึงมีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไว้ว่า สามารถดำเนินวิธีการจัดได้ 2 แบบคือ กิจกรรมเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล (สุมิตร คุณากร, 2519 ; ส. สุขกิจ, 2525 ; ปรีชา กงฤทธิศึกษากร, 2526 ; พันสี หันนาทินทร์, 2526 ; นพพงษ์ บุญจิตราภุศล, 2527 ; อุตัย ธรรมเตโช, 2527 ; ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน เนียมพลับ, 2528 ; เมธี บิลันธนานนท์, 2529 ; ประทาน กงฤทธิศึกษากร, 2529 ; สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2529 ; และสำนักการศึกษา, 2531) ทั้งนี้ รายละเอียดดังนี้

2.1.1 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

- (1) การจัดประชุมปฏิบัติการ
- (2) การประชุมปรึกษาหารือ
- (3) การฝึกงาน (ทำได้เป็นกลุ่มและรายบุคคล)
- (4) กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง
- (5) กลุ่มปฏิบัติการโครงการ
- (6) การสาธิต
- (7) การอภิปราย
- (8) การฝึกการประสานงาน

- (9) การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย
- (10) ทัศนศึกษา
- (11) สัมมนา
- (12) การให้ร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ
- (13) การศึกษา ฝึกอบรม และดูงาน ทั้งในและนอกประเทศ
- (14) การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ
- (15) การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ของบุคลากร

2.1.2 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล

- (1) การฝึกงาน
- (2) การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์
- (3) การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย
- (4) การเข้ารับการฝึกอบรม
- (5) การไปศึกษาต่อ
- (6) การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ
- (7) การให้ทดลองปฏิบัติจริง
- (8) การอ่าน
- (9) การเขียน
- (10) การเยี่ยมชมเขียนดูงานที่อื่น
- (11) การให้รับโครงการไปจัดทำ
- (12) การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ
- (13) การให้ไปเป็นวิทยากร
- (14) การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน
- (15) การมอบอำนาจหน้าที่
- (16) การหมุนเวียนตำแหน่ง
- (17) การศึกษา ฝึกอบรม และดูงานทั้งในและนอกประเทศ

2.2 กิจกรรมการพัฒนามุคลากรในต่างประเทศ

2.2.1 ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2520) ได้กล่าวถึงการจัดโปรแกรม และกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ในสหรัฐอเมริกา ที่ปฏิบัติกันอยู่โดยทั่วไปว่า มีการทำงานดังนี้

(1) ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์ เกี่ยวกับเรื่อง การปรับปรุงการสอน การประเมินผลการสอน (ของผู้สอนเอง) การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำเทปโทรทัศน์เกี่ยวกับการประเมินผลผู้สอน ซึ่งจะมีผลช่วยในการปรับปรุงวิธีการสอนของคณาจารย์

(2) จัดสัมมนา การบรรยาย จัดสอนวิชาเฉพาะเรื่อง จัดประชุมคณาจารย์ที่ต้องการจะปรับปรุงส่งเสริมและทดลองใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ ๆ

(3) การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาแก่คณาจารย์ของสถาบัน งานเผยแพร่จะครอบคลุมตั้งแต่ข่าว ข้อคิดเห็น คำบรรยาย บทความ ไปจนถึงงานวิจัยใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา

2.2.2 กิจกรรมเพื่อพัฒนามุคลากรในประเทศอังกฤษ (สมถึก แก้วสนธิ 2520)

(1) การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นใช้เวลาประมาณครึ่งวัน หรือหนึ่งวัน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งแก้ไขปัญหาค้าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาระยะหนึ่ง ที่มีช่วงเวลาที่พักหรือว่างจากการสอน มาทำงานในศูนย์หรือในหน่วยพัฒนาคณาจารย์ (Staff Development Center) ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัดต่อเนื่องกันประมาณ 1 ภาคเรียน โดยจัดให้มีประจำ สัปดาห์ละ 2 - 3 วัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีเวลาพอที่จะสร้าง

อุปกรณ์ประกอบการสอน เพื่อนำเอาไปใช้ประโยชน์ในการสอนของตนเองได้ การจัดแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดีคือ ผู้เข้าร่วมโครงการนี้จะสามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในวิชาที่ตนสอนได้ทันที แต่มีข้อเสียคือ การจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ต้องใช้เวลาดูแลต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ไม่สามารถร่วมได้ทุกครั้ง ทำให้ขาดตอนหรือหยุดกลางคัน บางครั้งมีสมาชิกเข้าใหม่กลางคัน ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการขาดความสม่ำเสมอ และความต่อเนื่องจนตลอด จากประสบการณ์ของผู้จัดพบว่า มีสมาชิกเพียงจำนวนหนึ่งซึ่งค่อนข้างน้อยเท่านั้นที่ติดตามกิจกรรมที่ครบถ้วนติดต่อกันตลอด และสร้างอุปกรณ์การสอนในวิชาที่ตนสอนได้ สถาบันที่จัดกิจกรรมเช่นนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

(2) การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งในด้านทฤษฎีหรือหลักการศึกษาโดยตรง สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยี และในมหาวิทยาลัย

(3) การให้รางวัล สำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างอุปกรณ์ประกอบการสอนได้ดีเด่น หรือมีผลงานวิจัยดีเด่น สถาบันที่จัดกิจกรรมในลักษณะ เช่นนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

(4) การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเน้นในด้านการประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่ ได้แก่ มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

นอกจากนี้ก็มีการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือ เทปโทรทัศน์ ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์ด้วย

3. กระบวนการดำเนินงานตามกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ซึ่ง นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) ได้กำหนดไว้ ดังนี้

3.1 ชั้นวางแผนทำความเข้าใจเกี่ยวกับโครงสร้างขององค์ประกอบ คือ ตัวเป้าหมายหรือหลักการ กำหนดความจำเป็นหรือความต้องการ วางวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ หรือกรรมการ

3.2 ชั้นจัดการ ออกแบบรูปองค์ประกอบของโครงการ คือ คัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา พัฒนาหรือสรรหาผู้ที่ทำหน้าที่พัฒนา กำหนดหลักสูตรหรือเนื้อหาในโครงการ จัดสรรงบประมาณ เลือกวิธีการจัดกิจกรรม และเครื่องมือที่จะดำเนินการ และมอบหมายงานค้ำอำนาจความสะดวก และกำหนดสถานที่

3.3 ชั้นดำเนินการตามโครงการ ประกอบด้วย แก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้น โดยไม่คาดคิด จัดกิจกรรมประกอบเมื่อเห็นว่าเกิดความเครียด ความล่า และเบื่อหน่าย และสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดในกลุ่ม

3.4 ชั้นประเมินผล ประกอบด้วย ใช้เครื่องมือประเมินผลให้ถูก วิเคราะห์ผล และตีความหมายให้ชัดเจน และสรุปหาข้อบกพร่องเพื่อแก้ไขในการดำเนินงานครั้งต่อไป

3.5 ชั้นวางแผนใหม่ ถ้ามีโครงการต่อเนื่อง

ศูนย์จิตวิทยาพัฒนาการ
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพราะจะทำให้ทราบข้อดีและข้อบกพร่องของการพัฒนาที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง เนื่องจากการจัดการพัฒนาในแต่ละครั้งหน่วยงานย่อมต้องลงทุนเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ บุคลากรก็เสียเวลาปฏิบัติงานปรกติมารับการพัฒนา ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความจำเป็น จึงยอมลงทุนเพื่อการพัฒนา และหลังจากการเข้ารับการอบรมสัมมนาแล้วมีการประเมินผล หากปรากฏว่าบุคลากรผู้นั้นได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือฝึกไว้ก็แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเหมาะสม หากเป็นไปในทางตรงข้าม ผู้รับผิดชอบก็จำเป็นต้องศึกษาข้อบกพร่องแล้วนำไปปรับปรุงในการจัดการพัฒนาต่อไป (วาสนา สิงห์โกวิท, 2528)

สกล รุ่งโรจน์ (2529) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนา หมายถึงความพยายามที่จะวัดว่าการดำเนินการพัฒนาได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ว่ามีประสิทธิผล และประสิทธิภาพเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะประเมินคุณค่าการพัฒนากุศลกรที่ไ้กระทำไปโดยการพิจารณาจาก

1. ปฏิภิรยาของผู้เข้ารับการพัฒนามีต่อโครงการพัฒนาและการปฏิบัติการเรียนรู้
2. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน
3. ผลโดยส่วนรวมที่ตกแก่หน่วยงาน อันเกิดจากการทำงานของผู้ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว

ในเรื่องของการประเมินผล กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น สิ่งที่ต้องคำนึงถึงก่อนการพัฒนาถือ วัตถุประสงค์การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ประเภทของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หลักเกณฑ์ในการประเมินผลบุคลากร วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร แนวทางดำเนินการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และผู้รับผิดชอบประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ทั้งรายละเอียดต่อไปนี้

1. วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และ กมล อกุลพันธ์ (2528) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์คือ

- 1.1 เพื่อจะทราบว่าพัฒนานั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่
เพียงไร
- 1.2 ข้อมูลจากการประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง เพื่อจะได้
หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 1.3 เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทราบถึงข้อ
ข้อบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 1.4 ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาจะช่วยให้การตัดสินใจของผู้บริหาร
ว่าควรจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อการพัฒนาอีกหรือไม่ ถ้าใช้จ่ายและความคุ้มค่าเป็นอย่างไร

2. ประเภทของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และ กมล อุดลพันธ์ (2523) และ
สมพงษ์ เกษมสิน (2512) ได้แบ่งการประเมินผลการพัฒนาออกเป็น 5 ประเภท
ได้แก่

- 2.1 การประเมินผลปฏิกิริยา (Reaction Evaluation)
เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าชอบหรือไม่ชอบอย่างไร เพียงไร ทั้งนี้
ไม่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการพัฒนา
- 2.2 การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation)
เป็นการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระเพียงไร
- 2.3 การประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior Evaluation)
เป็นการประเมินที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าผู้รับการพัฒนามิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมใน
การทำงานให้ดีขึ้นตามความรู้ที่ได้รับมา ก็จะเป็นการล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง
- 2.4 การประเมินผลลัพธ์รวมทั้งตักหน่วยงาน (Result Evaluation)
เป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากกว่าประเภทอื่น เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้องมาก
ผู้ทำการประเมินผลต้องรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ว่าผลลัพธ์รวมทั้งที่เกิดขึ้นแก่องค์กรนั้นเป็นผล
มาจากการพัฒนาหรือเพราะปัจจัยอื่น ๆ เช่น บรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงใน
ทางที่ดีขึ้น การสนับสนุนและอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เป็นต้น

2.5 การประเมินผลในค้ำอื่น ๆ ที่เกิดจากการพัฒนา (Additional Outcomes) การประเมินผลในมิตินี้มุ่งพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้กล่าวไว้ใน การประเมินผลใน 4 ประเภทที่กล่าวมา เช่น การพิจารณาว่าหลังจากที่ได้รับการพัฒนา แล้ว บุคคลผู้นั้นมีความพอใจและภูมิใจในงานของตนหรือไม่ มีความรู้สึกดีขึ้นต่อตนเองหรือไม่ เป็นต้น

3. หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พริส ฮันนาทิงห์ (2524) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการประเมินว่า "การประเมินผลในรูปใดก็ตาม จะต้องระลึกไว้เสมอว่า

3.1 การประเมินผล จะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่ไว้กว้างไว้เป็นเกณฑ์

3.2 การประเมินผลที่จะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย

3.3 เกณฑ์และวิธีการประเมินผลจะต้องเป็นที่เข้าใจกันระหว่างผู้ที่ จะร่วมมือประเมินผลว่า เกณฑ์ที่ใช้มีความหมายว่าอย่างไร เช่น ที่เรียกว่าสอนดีนั้น มีเกณฑ์อะไรเป็นเครื่องวัด

3.4 การประเมินผลควรกระทำเสมอ ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะเฝ้า มองเห็นแนวโน้ม และความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผล นั้นด้วย

3.5 ตัวเครื่องมือสำหรับการประเมินก็ควรได้รับการประเมินด้วยว่า ให้ความเที่ยงตรงและความแน่นอนสักเพียงไร

3.6 หลังจากที่ได้ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรจะได้นำผล การประเมินแต่ละหน่วยมารวมประมวลเข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของโรงเรียน ผล จากการประเมินนี้จะ เป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุง ต่อไป

4. วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจมีได้หลายประเภท

แต่ที่ได้รับความนิยมได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) เสนอวิธีการประเมินผลในการจัดกิจกรรม
การพัฒนานุกลากรที่ได้รับความนิยมมาก มีอยู่ 4 วิธี คือ

4.1 การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-Test) กับการ
วัดผลตอนสุดท้าย (Post-Test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่าง
ของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่

4.2 การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่า หลังจาก
ได้เข้ารับการพัฒนามีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น การพิมพ์ดีด อาจตั้งมาตรฐาน
การพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมพันธ์ให้ได้มาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับ
การพัฒนาแล้ว นำผลการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่

4.3 การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะ
กำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรือ
อาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็น
มาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4.4 การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มี
ลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่า งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมา
กำหนดไว้ เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการ
เดียวกับวิธีที่ 3

5. แนวทางการประเมินผลการพัฒนานุกลากร

ปรีชา นิพนธ์พิทยา และสุทิน นิยมพลับ (2528) กล่าวว่า
มีแนวทางการคือ

5.1 ดำเนินการให้ผู้รับผิดชอบประเมินผลปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย

- 5.2 ทวชม ทูเล การใช้เครื่องมือประเมินผลให้มีประสิทธิภาพที่สุด
- 5.3 คำเนนการประเมินผลตามแผนที่วางไว้
- 5.4 นำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์ เช่น แก้ไขปรับปรุง และใช้ในการวางแผนดำเนินงานต่อไป

6. ผู้รับผิดชอบประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

โดยปกติได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่เ้าสั่งให้ผู้ประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีก 1 ถึง 2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจ หรือได้รับการประเมินหรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการ และเทคนิคในการประเมินผล ตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ (ชลิตา สรมณี และ ทนตรี สงวนชีพ 2528 : 197)

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของไทย

ปี พ.ศ. 2518 วิโรจน์ สุวรรณวงศ์ ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารบุคลากรของโรงเรียนกองทัพกอบกู้กัมพูชาในภาคกลาง" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า โครงการปฐมนิเทศครูใหม่ของโรงเรียนไม่ค่อยเหมาะสม การจัดอบรมครูในโรงเรียนไม่ค่อยไม่เชิญวิทยากรจากหน่วยงานมาให้ความรู้แก่ครูเท่าที่ควร ส่วนดำเนินการนิเทศส่วนใหญ่อยู่ในเกณฑ์ดี

ปี พ.ศ. 2519 โกศล วิชัยสิทธิ์ ได้วิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า

- (1) ด้านการพัฒนาบุคลากร พบว่า การให้ ครู-อาจารย์ ได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ในวิชาชีพเพิ่มเติมจำกัดว่าน้อยมาก
- (2) ปัญหาการพัฒนาบุคลากร พบว่า ครูขาดอิสระในการใช้ความรู้ ความสามารถ และความคิดริเริ่ม เพราะทุกอย่างขึ้นตรงต่อผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว และบุคลากรมีปัญหาในด้านการสอน วิธีการสอนของครูล้าสมัย ไม่มีการปรับปรุงวิธี จึงเน้นเนื้อหาสาระตามหลักสูตรโดยไม่คัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน

ปีเดียวกัน ซาคิซาย ฌ เชียงใหม่ ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารบุคคลของกรุงเทพมหานคร : ศึกษาเฉพาะกรณีการวิเคราะห์งาน" พบว่า เจ้าหน้าที่วิเคราะห์งานบุคคลขาดความเป็นอิสระในการใช้ดุลยพินิจตัดสินใจวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ

ให้เป็นไปตามหลักวิชา และตามสภาพความเป็นจริงต่าง ๆ เนื่องจาก มักจะถูก
ผู้บังคับบัญชาระดับสูง ทั้งที่เป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง และ ไม่โดยตรง ใช้อิทธิพลบังคับ
เจ้าหน้าที่วเคราะห์งานบุคคลพิจารณาวิเคราะห์เรื่องต่าง ๆ ให้เป็นไปตามต้องการ
โดยที่เจ้าหน้าที่ไม่อาจขัดขืนหรือหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารระดับสูงไม่ค่อยจะยอมรับ
ความสำคัญของการวิเคราะห์งาน และขาดความคิดริเริ่มที่จะนำประโยชน์ของการ
วิเคราะห์งานไปใช้ ผู้บริหารระดับสูงเชื่อวิธีการวางแผนแต่เพียงรูปแบบ ไม่ซาบซึ้ง
ในศาสตร์ของการวางแผน การละเลยไม่ใช้ประโยชน์ของการวิเคราะห์งานเต็มที่
ทำให้การบริหารบุคคลด้านต่าง ๆ ทำไปโดยขาดการประสานงานที่ดีต่อกัน งาน
ดำเนินไปล่าช้า ไม่มีประสิทธิภาพและสิ้นเปลือง (ชาติชาย ณ เชียงใหม่ 2519 อ้างใน
มัย สุขเอี่ยม, 2522 ปีเดียวกัน วิกรม กมลสุโกศล ได้วิจัยเรื่อง "งานบริหาร
การศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 2" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนา
บุคลากรพบว่า

- (1) งานการพัฒนาบุคลากรปฏิบัติในระดับปานกลางเรื่อง ครู
มีส่วนร่วมในการเลือกวิชาที่ตนสอน โรงเรียนส่งเสริม
ให้ครูได้ศึกษาหลักสูตร ประมวลการสอน หรือ ครูมีครู
ก่อนการสอน มีการชี้แจงระเบียบกฎเกณฑ์ หน้าที่ และ
ความรับผิดชอบให้ครูทราบ มีการจัดอำนวยความสะดวก
แก่ครูในการปฏิบัติงาน
- (2) การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติในระดับน้อยคือ การติดตามผล
การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย การให้ครูมีส่วนร่วมแสดง
ความคิดเห็นในการบริหารโรงเรียน การจัดกิจกรรมเพื่อ
สร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างครู และการมีเกณฑ์ประเมินผลงาน
ของครูเพื่อพิจารณาความดีความชอบ
- (3) งานที่โรงเรียนปฏิบัติน้อยที่สุดคือ การให้ครูสังเกตการสอน

ของเพื่อนครู การที่ผู้บริหารไปสังเกตการสอนของครู
 การนำผลการสอนแต่ละวิชา แต่ละชั้นมาวิเคราะห์ เพื่อ
 ประเมินผลปรับปรุงการสอนของครู และการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ
 มาอบรมครูเกี่ยวกับวิธีสอนใหม่ ๆ

* ตามคำสั่งโรงเรียน

ผลการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในเขตการศึกษา 6, 7, 10, 11 และ 12 (ถวัลย์ บุญแสน, 2522 ; ประจวบ
 วัจนะรัตน์, 2519 ; สุรชัย ชินโย, 2518 ; ทองขาว โกรตโยธา, 2519 ; และ
 จิระ สิทธิ, 2519 ตามลำดับ) พบว่า มีปัญหาค้นบถกลางรคล้ายคลึงกันคือ ครูขาด
 คุณภาพด้านความรู้ ทักษะ ความรับผิดชอบ ทักษะติดต่ออาชีพครู ปัญหาค้นบถความรู้เรื่อง
 หลักสูตร ปัญหาไม่มีการนำผลการสอนมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพของการเรียนการสอน
 ปัญหาไม่มีการพัฒนาบุคลากรน้อย ปัญหาเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้การอบรมครู เพื่อปรับปรุงคุณภาพ
 การสอนน้อย และปัญหาครูมีโอกาสศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมน้อย

ปีเดียวกัน นพชัย ฐัธธรรม ได้วิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษา
 ของโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตการศึกษา 1" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า
 ปัญหาบุคลากรคือ ครูจำนวนมากไม่ได้ผ่านสถาบันฝึกหัดครู การสอนไม่มีประสิทธิภาพ ไม่
 มีหลักวิธีสอนที่ดี ครูไม่มีบุคลิกภาพเหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่ครู บุคลากรในโรงเรียน
 ขาดการนิเทศทั้งจากภายในและภายนอกโรงเรียน และ ครูไม่ได้รับการศึกษาอบรมเพิ่มเติม
 จึงไม่มีการปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

ปีเดียวกัน ประทีน ศรีพรหม ได้วิจัยเรื่อง "การบริหารงาน
 บุคลากรของหัวหน้าส่วนการศึกษา องค์การบริหารส่วนจังหวัด" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับ
 การพัฒนาบุคลากรพบว่า

(1) การพัฒนาบุคลากรด้านกรณีเทศ มีการปฏิบัติมาก

(2) การสนับสนุนให้ครูมีการศึกษาต่อ ในปัจจุบันครูสอบเข้าศึกษาต่อได้มาก แต่ไม่ได้รับอนุญาต เนื่องจาก กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดระเบียบว่า อัตราจำนวนครูที่จะเข้าศึกษาต่อต้องมีโอกาสไม่เกินร้อยละ 2 ของข้าราชการครูส่วนจังหวัด หรือ ไม่เกินร้อยละ 20 ของข้าราชการครูในแต่ละโรงเรียน

(3) ครู-อาจารย์ ซากความสนใจและเอาใจใส่ในหน้าที่ มีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ไม่รักอาชีพครูอย่างจริงจัง และการปฏิบัติหน้าที่ของครูรุ่นใหม่ที่เกิดผลจากสถาบันผลิตครู บ้านคุณวุฒิ แต่การปฏิบัติขาดคุณสมบัติของการเป็นครู ไม่ยอมรับระเบียบแบบแผนของทางโรงเรียน มีทัศนคติไม่ดีต่อการบริหารโรงเรียน

ปี พ.ศ. 2523 มยุรี หลางกูร ได้วิจัยเรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า" ผลการวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า

(1) การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งที่รับผิดชอบในการดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์

(2) ผู้บริหารร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์

(3) ซากบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เป็นอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์

(4) ผู้บริหารและอาจารย์ ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

ปีเดียวกัน มาลี วิษณุกุล ได้วิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา" ผลการวิจัยพบว่า

(1) การพัฒนาบุคลากรที่ ครู-อาจารย์ เห็นว่า ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้านคือ การปรุมนิเทศ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีทำงาน

(2) การพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อยคือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่

ส่วนความนึกเห็นของผู้บริหารเห็นว่า ทั้ง 2 ข้อ มีการปฏิบัติระดับน้อย

(3) ปัญหาการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดแคลนคณาจารย์ประมาณ ขาดแคลนวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ขาดกำลังคน อุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ หนังสือคู่มือด้านวิชาชีพไม่เพียงพอ และความไม่พร้อมกันโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ

ปี พ.ศ. 2524 อรพินทร์ กุลประภา ได้วิจัยเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า

ด้านปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นพบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด และขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการสอน

ปีเดียวกัน สกล รุ่งโรจน์ ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" ผลการวิจัยพบว่า

(1) การพัฒนาบุคลากร พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการ มีการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและ ครู-อาจารย์ ต้องการให้จัดมากที่สุด

มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแก่ผู้บริหารและ ครู-อาจารย์ มีความทึกเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านกาหน้าผลการประเมินไปใช้

(2) ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งกลุ่ม สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจาก การขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน และ ขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

ปี พ.ศ. 2525 นพาศ วงศ์โสภา ใ้วิจัยเรื่อง "ความทึกเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8" ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร เกิดจาก โรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา ครู-อาจารย์ ไม่สำรวจปัญหาของ ครู-อาจารย์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแก่ ครู-อาจารย์ และ ห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือวารสาร คู่มือทางการศึกษาสำหรับ ครู-อาจารย์

ปี พ.ศ. 2527 ชนัดดา เหมือนแก้ว ใ้วิจัยเรื่อง "กิจกรรมการพัฒนาณาจารย์ : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ" ผลการวิจัยพบว่า

(1) ด้านการพัฒนาณาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาณาจารย์ การดำเนินการพัฒนาณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและการประเมินผลการจัดกิจกรรม ขาดการสำรวจความต้องการของณาจารย์ ทำให้การพัฒนาณาจารย์ด้านต่าง ๆ ปฏิบัติได้น้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมที่ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้เ้าการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน กิจกรรมที่ใ้ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และ กิจกรรมเหล่านี้ณาจารย์ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

(2) ค้นปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ ในเรื่อง การขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะ การพัฒนาอาจารย์ไม่ทั่วถึง ขาดความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคลากรเพื่อการพัฒนา และ ขาดการประชาสัมพันธ์

ปีเดียวกัน ชูชัย รัตนกัญญาพงษ์ ได้วิจัยเรื่อง "การศึกษา การพัฒนาอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยพบว่า

(1) การพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอน ด้านการวิจัย ด้าน การเขียนบทความ ด้านบริการสังคม และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม โรงเรียนยังปฏิบัติ น้อย

(2) ปัญหาที่สำคัญคือ นโยบายกำหนดไว้ไม่ชัดเจน ไม่นำนโยบาย มาปฏิบัติอย่างแท้จริง และ ขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาอาจารย์

ปีเดียวกัน พิชรินทร์ จำรูญโรจน์ ได้วิจัยเรื่อง "ความบกพร่อง ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" ผล การวิจัยพบว่า

(1) อาจารย์ที่มีคุณวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการแตกต่างไปจาก อาจารย์ที่มีวุฒิสองปริญญาตรี ในเรื่อง การสอน การบริหารเป็นกรรมการ การบริหาร วิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

(2) ความต้องการที่เหมือนกันของอาจารย์สองกลุ่มนี้คือ ต้องการ ในกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย การแต่งตำรา และการเขียนบทความทางวิชาการ

(3) ปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาอาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มี บุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ นโยบายของวิทยาลัยต่อการพัฒนาอาจารย์ ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง และ งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ

ปี ค.ศ. 1966 เอ็ดตรา อี. ลิพส์คอมบ์ (Edra E. Lipscomb, 1966) ได้วิจัยเรื่อง "องค์ประกอบในการปฏิบัติงานครูค้ำที่สนกคิต่ออาชีพครูของนักเรียนฝึกหัดครูในมหาวิทยาลัยอินเดียนา" ผลการวิจัยพบว่า

มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติในค้ำต่าง ๆ ในการเป็นครูอย่างมีนัยสำคัญ หลังจากที่ได้ทำการฝึกสอนมาแล้วระยะหนึ่ง

ปี ค.ศ. 1974 แดเนียล เจอรัน (Daniel Jeran, 1974) ได้วิจัยเรื่อง "บทบาทที่คาดหวังของผู้ทำกาณีเทศในโรงเรียนประถมศึกษาแบบนอกระบบโรงเรียนที่เป็นการทำงานเป็นทีมและเป็นรายบุคคล" ผลการวิจัยพบว่า

(1) การฝึกอบรมใด ๆ ซึ่งจะมีผลไปสู่โรงเรียนนั้น ต้องคำนึงถึงขนบธรรมเนียมของชุมชนนั้น ๆ เป็นหลัก การฝึกอบรมก็เพื่อให้ครู ครูใหญ่ และผู้นิเทศก์สามารถจัดการเวลาทำงาน การรู้จักกัคคักกลุ่มทำงาน การประเมินผลงาน การมีความคิดสร้างสรรค์ และสร้างจุดสนใจร่วมกัน ตลอดจนทั้งสามารถที่จะเปลี่ยนบทบาท และปรับตนเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้

(2) ครูควรมีสิทธิ์ออกเสียงในการเลือกคนเข้าทำงานเป็นกลุ่มเลือกหัวหน้ากลุ่ม เลือกอาสาสมัครช่วยโรงเรียน และจักเวลาการทำงานด้วยตนเอง

(3) ควรนำไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนประถมศึกษาปกติทั่วไปในเรื่องการวางแผนหลักสูตร ซึ่งเป็นความรับผิดชอบของครูใหญ่ หรือบางครั้งอาจเป็นความรับผิดชอบของศึกษานิเทศก์

(4) ครูใหญ่และศึกษานิเทศก์ ควรจะประชุมพบปะกันบ่อย ๆ เกี่ยวกับปัญหาการสอนและการปรับปรุงการเรียนการสอน

(5) ครูใหญ่ควรเป็นผู้ริเริ่มในการปรับปรุง และแนะนำเกี่ยวกับเทคนิคการสอนต่าง ๆ

ปี ค.ศ. 1978 รุมิ เจ มีสตรี้ (Rumy J. Mistry, 1978)

ได้วิจัยเรื่อง "การปรับปรุงการเรียนการสอน โดยจำลองโครงการพัฒนาอาจารย์ สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนูนิทาร์" ผลการวิจัยพบว่า

- (1) กิจกรรมการพัฒนาส่วนใหญ่มีลักษณะเป็นโปรแกรม ปรุมนิเทศ ซึ่งครอบคลุมเรื่อง บทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ การเลื่อนขั้นเงินเดือน สถาบันและผลประโยชน์ตอบแทนจากสถาบัน
- (2) ร้อยละ 50 ของผู้ตอบแบบสำรวจเห็นว่า มีการจัดโปรแกรม ในลักษณะการให้ฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Programs) 30 % ตอบว่า อาจารย์ใหม่ทุกคนต้องเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาอาจารย์
- (3) โปรแกรมพัฒนาที่จัดส่วนใหญ่เน้น วิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนแบบต่าง ๆ และการประเมินผลการสอน
- (4) วิธีพัฒนาอื่น ๆ ที่มีผู้เสนอคือ ให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษา การสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส
- (5) ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับ มหาวิทยาลัยอินเดียนูนิทาร์ โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ
 - ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปรุมนิเทศ หลังจากนั้น เป็นการพัฒนาอาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดปี
 - ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียน การสอน และตั้งศูนย์ สำหรับวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

ปี ค.ศ. 1980 โรเบิร์ต เจ. เมนเจส และ จู๊ด เลวินสัน
(Robert J. Menges and Levinson, 1980) ได้วิจัยเรื่อง "วิธีการ
ปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้โคผลเพียงใด" ผลการวิจัยพบว่า

ผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอนปฏิบัติการสอนเป็น
ที่น่าพอใจ แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก ได้แก่ การยอมรับว่า การปรับปรุง
การเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสม และ
การลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน
อย่างสัมฤทธิ์ผล