

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอนุบาล สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน เขตการศึกษา 1 ผู้วิจัยได้แบ่งขอบข่ายเนื้อหาสาระออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

- การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
- การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร
- การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ตอนที่ 3 บุคลากรทางการศึกษาในระดับอนุบาล

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นหัวใจของการบริหาร เพราะงานทุกอย่างจะสามารถดำเนินไปจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคคล ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะตัวชี้วัดสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาคือบุคลากร ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จ หรือความล้มเหลว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการสำคัญยิ่งที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน อีกทั้งเป็นการส่งเสริมให้คนเกิดความเจริญงอกงามในทุกๆ ด้าน ดังนั้น จึงได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

ภิญโญ สาธร (2526 : 443) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงาน โดยสอดคล้องกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และทำที่ต่างๆ

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึงกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจทำงานและมีความคิดที่จะหาทางปรับปรุงงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับที่ ประชา เตรรัตน์ (2530 : 22) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติอันเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของแต่ละบุคคลให้สามารถปรับตนเองได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ องค์กรได้รับประโยชน์สูงสุด ในขณะที่เดียวกันผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีความพึงพอใจและมีขวัญกำลังใจดี พร้อมทั้งจะทุ่มเททั้งพลัง แรงงาน และสติปัญญาให้แก่งาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นผู้บริหารหรือครูใหญ่จึงมีหน้าที่ที่จะต้อง กระตุ้น ส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินจัดงานพัฒนาขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 83) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือ อีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานใน ด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

Harbison และ Myers (1964 : 2) และ Flippo (1971 : 268) ได้ให้ความหมายของการ พัฒนาบุคลากรไว้คล้ายคลึงกันว่า หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Castetter (1996 : 232-233) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัด กิจกรรมต่าง ๆ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความสามารถ ทัศนคติ ทักษะ และความรู้ของบุคลากร

จากความหมายที่นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนา บุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ และ ทัศนคติของบุคลากร อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานที่ดียิ่งขึ้น

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นในระบบบริหาร และเป็นผลตรงต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ และความสามารถในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังช่วยเสริมสร้างแรงใจ ความรับผิดชอบ และช่วยกระตุ้นให้บุคลากรตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้นิยามถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 133-134) ได้ให้หลักการ เหตุผล และความจำเป็นที่ต้องมีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ
3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่างๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทจะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ
4. จุดประสงค์แรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน
5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้นๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ภิญโญ สาร (2526 : 271) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ ครูไว้ว่า ครูแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดาหรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอๆ งานที่ทำก็กลายเป็น ความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้างอาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่างๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น มาบรรยายเรื่องวิธีการสอน หรือหลักการการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สันทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันทมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นยิ่งที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทนสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ประชา เทร็ดพันธ์ (2530 : 22) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. บุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการบันทาลความสำเร็จหรือล้มเหลวมาสู่องค์กรได้ ดังนั้นประสิทธิผลขององค์กร จึงขึ้นอยู่กับประสิทธิผลและศักยภาพของบุคคลเป็นสำคัญ ยิ่งองค์กรสามารถพัฒนาประสิทธิผลของบุคคลที่อยู่ในองค์กรได้มากเท่าไร ความสัมฤทธิ์ผลขององค์กรย่อมสูงมากขึ้นเพียงนั้น
2. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมนอกองค์กร ในด้านเทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง มีการเปลี่ยนแปลงสูง หากไม่มีการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้มีความรู้เท่าทันต่อเหตุการณ์และเทคโนโลยีแล้ว ย่อมมีผลให้องค์กรโดยรวมไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมได้
3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในองค์กร มีผลกระทบต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงขององค์กร เช่น นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ การขยายงาน การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง การยุบหน่วยงานบางหน่วย เป็นต้น จากสภาพแวดล้อมภายในดังกล่าว ถ้าไม่มีการวางแผนพัฒนาบุคลากรในองค์กร ย่อมมีผลทำให้เกิดปัญหาการปรับตัวของบุคคลในองค์กร

ทั้งด้านการเปลี่ยนแปลงงานใหม่ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน การพ้นจากตำแหน่งของ พนักงานเก่า การออกจากองค์กร

4. ด้านบุคลากรในองค์กร ทุกคนมีความมุ่งหวังให้มีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ต้องการความมั่นคงในอาชีพ และแต่ละคนยังมีความชอบหรือความถนัดงานที่ต่างกัน การวางแผนและการพัฒนาบุคลากรมนุษย์ จะเป็นเครื่องมือช่วยให้นักลในองค์กรได้ทราบว่าเขาควรพัฒนาตนเองไปในทิศทางใด ให้สอดคล้องกับทักษะหรือความพอใจของตนและเป้าหมายของ องค์กร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนา บุคลากรไว้ว่า การสรรหาและเลือกสรรคนแม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตามแต่ หาได้ยุติลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้น องค์กรจะก้าวไม่ทันโลกและจากหลักการ การใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติม อยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดของ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541 : 128-129) ที่กล่าวว่าไว้ว่า แม้จะใช้ระบบเลือกสรรบุคลากรเป็นอย่างดีที่สุดแล้วก็ตาม แต่ไม่ได้หมายความว่า การบรรจุ บุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งจะทำให้เขาทำงานได้เป็นอย่างดีโดยอัตโนมัติ ซึ่งระบบโรงเรียนมัก จะประสบปัญหาต่อไปนี้คือ

1. กระบวนการเลือกสรรอาจไม่ก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างคนกับตำแหน่ง
2. การกำหนดคุณสมบัติของตำแหน่งอาจเปลี่ยนแปลงได้
3. พฤติกรรมของบุคคลในตำแหน่งอาจเปลี่ยนได้
4. กำลังคนที่บรรจุเข้าสู่ตำแหน่งอาจมีจำกัด
5. บุคลากรในระบบโรงเรียนสามารถได้รับการส่งเสริมให้เลื่อนตำแหน่งใหม่ แต่ต้อง ได้รับการฝึกอบรมก่อน
6. บุคลากรใหม่จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือ
7. ปัญหา กระบวนการ ความรู้ ตำแหน่ง และพัฒนาการใหม่ ๆ จะก่อให้เกิดความต้องการสำหรับการศึกษาคือเนื่องของบุคลากร

8. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมนำไปสู่การปรับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งในขณะเดียวกันก็ก่อให้เกิดความต้องการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในตัวบุคคล

ซึ่งการวิเคราะห์ปัญหาที่กล่าวมาข้างต้น นำไปสู่ข้อยุติที่ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการบริหารบุคลากร

Castetter (1996 : 232) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่าจะช่วยแก้ปัญหาและนำพาไปสู่จุดมุ่งหมายได้ ดังนี้

1. การปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุกตำแหน่งและทุกหน้าที่
2. พัฒนาทักษะจำเป็นสำหรับบุคลากรที่ได้รับคัดเลือกมาบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง
3. ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเห็นความสำคัญและเกิดความพึงพอใจในการพัฒนาตนเอง
4. จัดระบบข้อมูลสำหรับการสรรหาและพัฒนาบุคลากรที่ประสบความสำเร็จ โดยการสนับสนุนจากผู้บริหารจนถึงระบบโรงเรียน

จากหลักการและแนวคิดดังกล่าว จึงสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารงาน เพราะแม้จะมีการสรรหาบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาทำงานแล้วเชื่อว่าจะสามารถทำงานได้อย่างดีไปตลอด หากบุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างเหมาะสมและต่อเนื่องด้วยความพึงพอใจแล้ว บุคลากรจะมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงาน และการดำเนินงานก็จะเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ตอนที่ 2 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการที่ต้องทำอย่างเป็นระบบ มีความเหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรแต่ละคน เป็นไปตามความต้องการจำเป็นของบุคคลและองค์กร ทั้งยังต้องจัดให้มืออย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านนำเสนอไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 135–152) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าแบ่งได้เป็น 4 ชั้น คือ

1. กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนาตัวบุคคลจะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบันแห่งนั้นๆ
2. การวางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการที่จะดำเนินงานในด้านพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นต่อไปก็คือการวางโครงการที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เรามีอยู่
3. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งหวังที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียน
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร ประการที่สองนั้นเป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ทั้งเฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 200–207) ได้กล่าวถึงการพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน อาจจำแนกได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

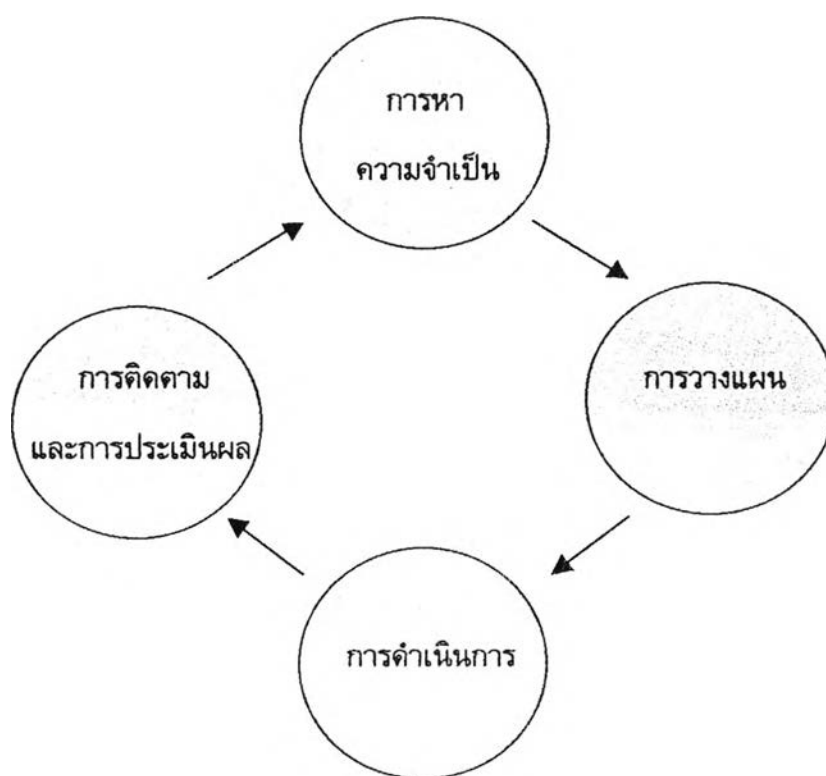
1. ชั้นวางแผน
2. ชั้นจัดการ
3. ชั้นปฏิบัติการ
4. ชั้นประเมินผล
5. ชั้นวางแผนใหม่

เมธี ปิลันทรานนท์ (2529 : 109–119) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดบุคคลหรือคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนา
4. การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร

5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2531 : 21) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคคลแต่ละชั้นตอนมีความสำคัญอย่างยิ่ง ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินการให้ครบทุกชั้นตอน เช่นเดียวกับการบริหารโดยทั่วไป คือ ต้องเริ่มจากหาความจำเป็นในการพัฒนาครูในโรงเรียน การวางแผน การปฏิบัติตามแผนหรือดำเนินการ การติดตามและประเมินผล ดังแสดงไว้ในแผนภูมิ



แผนภาพที่ 1 กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

(ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน, 2531)

Bishop (1979 : 4-8) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ชั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)

4. ความเป็นไปได้ (Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

Heneman (1983 : 332-348) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การระบุความต้องการการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งมีความสอดคล้องกันกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรของ Castetter (1996 : 225-265) ที่กล่าวไว้ 4 ขั้นตอนเช่นเดียวกัน ดังนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)
3. การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Programs)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating the Staff Development Programs)

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนที่สำคัญ เริ่มจากการกำหนดความต้องการจำเป็นของการพัฒนาเพื่อนำไปวางแผน จากนั้นจึงดำเนินการตามแผน แล้วจึงประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ซึ่งในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้เลือกใช้ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรของ Castetter เป็นแนวทาง เหตุเพราะมีมาตรฐานที่ชัดเจนมีลำดับขั้นการดำเนินงานที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในสถานศึกษา อีกทั้งเป็นแนวคิดทางด้านการบริหารการศึกษาโดยตรง ซึ่งจะขอนำเสนอในรายละเอียดต่อไปนี้

การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรในสถานศึกษามีความรู้ความสามารถ และมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบแตกต่างกันไป ซึ่งอาจมีสถานการณ์ ปัญหา หรือข้อขัดข้องในการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องของความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติ จึงต้องมีการพิจารณาศึกษาความต้องการจำเป็นเสียก่อนจึงจะสามารถนำไปวางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรต่อไปได้ด้วยดี

วิจิตร อวระกุล (2540 : 126) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง สภาพ สถานการณ์ หรือปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น ที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล เกิดจากความแตกต่างของสภาพการทำงานที่เราต้องการหรือคาดหวัง กับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งจะแก้ไขโดยการเพิ่มเติมความรู้ ความชำนาญ ทัศนคติใหม่

วิธีการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 74-75) ได้กล่าวถึงวิธีการพิจารณาหาความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ

1. ใช้วิธีสังเกต โดยสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนียนเพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ล่วงหน้าจึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง วิธีดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาขัดแย้งเกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ต่อไป
2. การสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีนี้อาจส่งแบบสอบถามหรือทำการสัมภาษณ์บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่ต้องการ เช่น ทัศนคติบุคลากรมีต่อองค์กร ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน โดยวิธีนี้ทำให้ทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กร และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. ศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน ซึ่งเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

4. วางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคน หรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงาน ต่ำกว่าเป้าหมายก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น เพื่อนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร โดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์กรว่าเปลี่ยนแปลงไปในทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

ซึ่งสอดคล้องกันกับที่ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 470-471) ได้กล่าวถึงวิธีการพิจารณาค่าความจำเป็นให้มีการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. การสังเกต โดยสังเกตวิธีการทำงานของผู้ร่วมงานโดยกระทำในขณะที่ ผู้ถูกสังเกตไม่รู้ตัว ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมและเห็นสภาพที่แท้จริงของงาน เพื่อประโยชน์ในการพิจารณาแก้ไขปัญหา

2. การวิเคราะห์งาน เป็นการพิจารณาภาระหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงาน และผลของงาน ซึ่งอาจรวมทั้งการวิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานด้วย

3. การจัดวางมาตรฐานการทำงาน การพิจารณาผลการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน หรือ ผลงานขององค์กรหรือหน่วยงานว่าบรรลุเป้าหมายหรือถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่
4. ประเมินผลการทำงาน การพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าผล ของการปฏิบัติงานถูกต้องได้ผลเป็นที่พอใจตามมาตรฐานที่ตั้งไว้หรือไม่
5. สำรวจความต้องการ เป็นการรวบรวมข้อมูลเอกสารหลักฐานต่างๆ เพื่อแสวงหา ข้อเท็จจริง

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการค้นหาสาเหตุที่ควรจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาแนะนำเสนอไว้ ดังนี้

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 70-71) ได้จำแนกประเภท ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการ แต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีทำงาน
2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวเอง แต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่นๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น การด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญกำลังใจ ของบุคลากรต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลือง ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529 : 107) ได้กล่าวไว้ การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นงานที่จะต้องทำ อย่างเป็นระบบ เป็นขั้นตอน และมีหลักการจึงจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งเพื่อให้ทราบถึงปัญหาหรือคาดว่าจะเกิดปัญหา ไตปัญหาหนึ่งในองค์กร นั่นคือความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการพัฒนา ซึ่งในการกำหนดความ จำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ เมธี ปิลันธนานนท์ กล่าวไว้ นั้น สอดคล้องกันกับแนวคิดของ Castetter (1996 : 236-238) ว่า ต้องพิจารณาความต้องการหรือความจำเป็น 3 ประการ คือ

1. พิจารณาความต้องการการพัฒนาทั้งหมดขององค์กรหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม
2. พิจารณาความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่อยู่ในตำแหน่ง
3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนา และความเจริญก้าวหน้า

นอกจากนี้ Castetter (1996 : 236-238) ยังได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการและการตัดสินใจกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร วิเคราะห์ได้ 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล (Individual needs) ซึ่งรวมถึงความมีประสิทธิภาพในการดำรงตำแหน่ง การเปลี่ยนแปลงโยกย้ายตำแหน่ง การพัฒนาตนเองและอาชีพ และความปลอดภัยในตำแหน่ง
2. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนากลุ่ม (Group needs)
3. ความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาองค์กร (Organization needs) ซึ่งเป็นความต้องการพัฒนาในระบบรวมทั้งหมด

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เป็นการศึกษาวิเคราะห์เพื่อกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยพิจารณาจากความจำเป็นในการพัฒนาส่วนบุคคล ความจำเป็นในการพัฒนาของกลุ่ม และความจำเป็นในการพัฒนาขององค์กร

การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้มีการกำหนดความต้องการจำเป็นแล้ว ลำดับขั้นต่อมาคือการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความจำเป็น ซึ่งการวางแผนที่ดีจะช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างราบรื่น การวางแผนเป็นการเตรียมการไว้ล่วงหน้า เพื่อเป็นแนวทางให้ดำเนินการไปสู่จุดหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ ดังนี้

ความหมายของการวางแผน

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 89) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือหน่วยงานได้กำหนดขึ้นไว้ล่วงหน้าเพื่อการปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนประกอบด้วยกระบวนการต่างๆ หลายขั้นตอน ซึ่งบางขั้นตอนมีความจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องได้รับการกระทำก่อนและด้วยความรวดเร็ว ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้ การวางแผนมีคุณค่ามากต่อวัตถุประสงค์ ขององค์การหรือหน่วยงาน และมีความสำคัญยิ่งต่อความมุ่งหมายส่วนตนของแต่ละบุคคลในการปฏิบัติงาน หรือการปฏิบัติภารกิจทั้งหลาย

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรกและเป็นงานต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่นาคต

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2538 : 35) ได้กล่าวว่า การวางแผนคือการเตรียมการ หรือคาดการณ์ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือทำอะไรบางอย่างในอนาคต ซึ่งสอดคล้องกับที่ สนานจิตร์ สุคนทรทรัพย์ (2538 : 3-4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

1. การวางแผนเป็นการเตรียมการเพื่อผลที่ต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเป็นกระบวนการประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างเป็นระบบ เพื่อเลือกหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นตอนของการวางแผน
4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมมากที่สุด
5. การวางแผนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของคนส่วนมาก มากกว่าของคนบางกลุ่ม

Terry (1968 : 157) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือการเลือกและเชื่อมโยงข้อมูล การตั้ง และใช้สมมติฐานเกี่ยวกับอนาคต เพื่อคาดการณ์และกำหนดกิจกรรมเสนอแนะ ซึ่งเชื่อว่าจะนำ

ไปสู่ผลที่ต้องการ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Hartley (1968 : 256) กล่าวถึงการวางแผนว่า คือ การเชื่อมโยงวิธีการกับเป้าหมาย การกำหนดวิธีการที่ยืดหยุ่นได้อย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาทางเลือกหลายๆ ทางอย่างมีระบบ

Ackoff (1970 : 1) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการ และวิธีการอันมีประสิทธิภาพซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่า การวางแผนคือการเตรียมการอนาคตอย่างเป็นระบบและกำหนดทางเลือก เพื่อเชื่อมโยงวิธีการดำเนินงานสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวางแผนจะมีความสำคัญยิ่งที่จะช่วยลดปัญหาและความไม่แน่นอนในการดำเนินงาน ช่วยให้มีการควบคุมมาตรฐานของการทำงานได้ดีขึ้น ดังที่ พยอม วงศ์สารศรี (2531 : 60) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. เป็นการลดความไม่แน่นอนและปัญหาความยุ่งยากซับซ้อนที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
2. ทำให้เกิดการยอมรับแนวคิดใหม่ๆ เข้ามาในองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากปรัชญาของการวางแผน ยืดถือ และยอมรับในเรื่องการเปลี่ยนแปลง
3. ทำให้การดำเนินการขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่ปรารถนา
4. เป็นการลดความสูญเปล่าของหน่วยงานที่ซ้ำซ้อน
5. ทำให้เกิดความแจ่มชัดในการดำเนินงาน

ประเภทของการวางแผนพัฒนาบุคลากร

เครีวัลย์ ลีหมอกษาคี (2531 : 87-88) ได้แบ่งประเภทของการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประเภท กล่าวคือ

1. จำแนกตามลักษณะของแผนงาน แบ่งการวางแผนได้เป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ ดังนี้
 - 1.1 การวางแผนรวม เป็นการวางแผนระดับองค์กร เป็นเค้าโครงเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด จำนวนโครงการ จำนวนผู้ต้องได้รับการพัฒนา งบประมาณ และ

ทรัพยากรต่างๆ ที่คาดว่าจะได้รับ ตลอดจนเรื่องเกี่ยวข้องกัน แผนประสานงานกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่นๆ

1.2 การวางแผนปฏิบัติการ เป็นการวางแผนงานหรือ โครงการในรายละเอียดทางปฏิบัติจริง โดยกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานให้ประสานกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

1.3 การวางแผนการเงิน เป็นการวางแผนการหาเงินและใช้เงินในกิจการต่างๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าแผนงานและโครงการต่างๆ ทั้งหมดสามารถสนองได้ในด้านกำลังเงิน

1.4 การวางแผนกำลังคน เป็นการวางแผนการใช้กำลังคนและพนักงานต่างๆ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้

2. จำแนกตามระยะเวลา แบ่งการวางแผนได้เป็น 3 แบบใหญ่ๆ ดังนี้

2.1 การวางแผนระยะยาว (10 – 20 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้างๆ ของการพัฒนาบุคลากร

2.2 การวางแผนระยะกลาง (4 – 6 ปี) เป็นแผนแสดงแนวทางการเจริญเติบโตอย่างกว้างๆ ของการพัฒนาบุคลากร ในระยะ 4 – 6 ปี ปกติจะเป็นแผนระยะ 5 ปี เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

2.3 การวางแผนประจำปี เป็นแผนที่ปรับปรุงประจำปีเพื่อให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าของการดำเนินการพัฒนาบุคลากร และสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป แผนประจำปีเป็นมูลฐานสำหรับงบประมาณประจำปี

กระบวนการและขั้นตอนการวางแผน

การพัฒนาบุคลากรก็จัดเป็นภารกิจหนึ่งที่สำคัญยิ่ง จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนที่ดีเพื่อให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังที่ พันธ์ หันนาคินทร์ (2526 : 134) ได้อธิบายถึงการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ว่า มีเรื่องที่จะต้องคิดในเรื่องการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรอยู่หลายอย่าง เช่น เราจะจัดโปรแกรมอะไร ด้วยวิธีการอย่างไร ภายในขอบเขตแค่ไหน และควรจัดลำดับก่อนหลัง อย่างไร เรียงอะไรอยู่ในการวางแผนระยะยาว และอะไรเป็นสิ่งที่จะต้องรีบทำ การจัดสรรงบประมาณ การกำหนดตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบในงาน ซึ่งแบ่งการพิจารณาได้ดังนี้

1. การกำหนดนโยบายที่แน่ชัดว่าจะใช้วิธีการเช่นไรที่จะส่งเสริมการพัฒนาตัวบุคคล ความก้าวหน้าที่จะตามมาจากการได้รับการฝึกอบรม
2. การจัดสรรงบประมาณและการสนับสนุนทางด้านการบริหาร ที่ต้องพิจารณา คือ ค่าอุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่าใช้จ่ายด้านวิทยาการ
3. การกำหนดแผนในการพัฒนา ในขั้นนี้อาจมีปัญหาดังต่าง ๆ ที่จะต้องคำนึงถึง เช่น จะจัดโปรแกรมอย่างไรจึงจะเหมาะสม ควรจะยึดหลักทฤษฎีการเรียนรู้แนวใด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 37-39) ได้กล่าวถึงกระบวนการวางแผนไว้ดังนี้

1. การเตรียมการ หมายถึงการเตรียมการก่อนการวางแผน ซึ่งต้องมีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติคือ นโยบายและเป้าหมายองค์การ วิเคราะห์สภาพการณ์และสภาพแวดล้อมปัจจุบัน วัตถุประสงค์และความต้องการสอดคล้องกับนโยบายและเป้าหมายองค์การ ผลสำเร็จที่ต้องการภายในระยะเวลาที่กำหนด และข้อมูลต่างๆ ที่ต้องการ
2. การสร้างแผน หมายถึงการกำหนดแผนที่ต้องการขึ้นมาให้ชัดเจน มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติคือ มาตรฐานหรือคุณภาพงาน ทางเลือกหรือกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ อุปสรรคหรือข้อจำกัด และวิธีการแก้ไข การตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกหรือกิจกรรม กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานทรัพยากรที่ต้องการ และเขียนแผนให้ชัดเจนโดยกำหนดช่วงเวลาและผู้รับผิดชอบ
3. การปฏิบัติตามแผน หมายถึงการนำแผนที่สร้างสู่การปฏิบัติ
4. การประเมินผลแผน หมายถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่

Castetter (1992 : 281) ได้กำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ

1. การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goals)
2. การกำหนดความต้องการขององค์การและบุคลากร (Determine needs)
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ (Define objective)
4. การกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร (Establish roles)

นอกจากนี้แล้ว สำหรับการเตรียมการหรือวางแผนพัฒนาบุคลากร Castetter (1996 : 239-240) ได้กล่าวไว้ว่า

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหา หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่ให้กับผู้รับการพัฒนา
4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบตามแผนงาน
6. ต้องหาแหล่งวิชาการที่ต้องใช้ในการพัฒนา
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับการทำงานตามแผน

ซึ่งในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนี้จะต้องคำนึงถึง ความสำคัญของภาระงาน วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และโครงการพัฒนาบุคลากรโดยรวม ได้แก่ ความสำคัญของการจัดตามลำดับก่อนหลัง การวัดได้ของผลสัมฤทธิ์ ทางเลือกสู่ความสำเร็จ ระยะเวลาที่ต้องการ ค่าใช้จ่ายที่พึงพอใจ และความสำคัญต่ออนาคตของระบบ โรงเรียน และบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าว สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเตรียมการเพื่одำเนินการในอนาคต โดยจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ ศึกษาความต้องการขององค์การและบุคคล กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ และกำหนดขั้นตอนในการประเมินผลตามแผน

การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการดำเนินการหรือปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามแผนการที่ได้กำหนดไว้ ให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายขององค์การ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องเกิดจากความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

การเตรียมการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปปฏิบัติ

เมื่อมีการวางแผนการพัฒนาบุคลากรแล้ว ส่วนสำคัญที่ต้องคำนึงถึงคือ การเตรียมการ และการนำแผนไปปฏิบัติ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวไว้ ดังนี้

สทานจิตร สุคนธ์ทรัพย์ (2539 : 63) ได้กล่าวถึงการเตรียมการก่อนลงมือปฏิบัติตามแผนว่าคือ การเตรียมคนและเตรียมใจ หมายถึง การเตรียมให้คนร่วมมือปฏิบัติตามแผนโดยไม่มีพฤติกรรมเบี่ยงเบนในทางตรงกันข้าม วิธีการเตรียมใจคนได้ดีที่สุด การให้บุคคลในหน่วยงานเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนตั้งแต่แรกจนถึงขั้นสุดท้ายของกระบวนการ ตัวอย่างเช่นในขั้นกำหนดวัตถุประสงค์ ก็อาจใช้วิธีการประชุมเพื่อกำหนดแนวทางว่าหน่วยงานควรกำหนดวัตถุประสงค์อะไรบ้าง

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538 : 38-39) ได้กล่าวไว้ว่า หมายถึงการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ มีกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติดังนี้

1. กำหนดคนที่จะรับผิดชอบในการปฏิบัติและการควบคุมงานในแต่ละส่วน
2. ประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามแผน ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานให้รับผิดชอบไปปฏิบัติ
3. จัดสรรทรัพยากรสนับสนุนการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและเพียงพอ
4. กำหนดรูปแบบความร่วมมือและการประสานงานกับหน่วยงานอื่น หรือบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องกับแผน
5. การนิเทศงาน ช่วยเหลือแนะนำในการปฏิบัติงาน
6. การควบคุมกำกับและติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผน

สรุปได้ว่าก่อนที่จะมีการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร จะต้องมีการเตรียมการทั้งในด้านการเตรียมคน การจัดสรรทรัพยากรสนับสนุน และการควบคุมกำกับดูแล เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวัตถุประสงค์

การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

Castetter (1996 : 253-255) ได้กล่าวถึงการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรว่า คือกิจกรรมที่องค์กรได้กำหนดขึ้นโดยมีแผนงานชัดเจน เป็นวิธีที่ทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์และประสบผลสำเร็จ โดยอยู่ในกรอบของนโยบายและมีงบประมาณสนับสนุน องค์กร และบุคคลจะเป็นสิ่งที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การดำเนินการที่ดี จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิค และทักษะระหว่างบุคคล

นอกจากนี้แล้ว Castetter ยังได้กล่าวไว้ว่า ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรนั้น มี 2 แนวทาง คือ

1. สายงาน บุคลากร และหน่วยงานสนับสนุนในระบบโรงเรียน มีความรับผิดชอบหลักในการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร

2. หัวหน้าหน่วยงานเป็นหลักสำคัญในการกำหนดประสิทธิผลของการดำเนินการ

Bishop (อ้างถึงใน Castetter, 1996 : 253-254) ได้กล่าวถึงหลักเกณฑ์สำหรับการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการและนโยบายต้องมีการกำหนดอย่างแน่ชัด
2. หลักเกณฑ์และวัตถุประสงค์ต้องชัดเจน
3. บุคลากรมีความเข้าใจว่าจะมีส่วนร่วมในการดำเนินการอย่างไร
4. ส่วนประกอบในการดำเนินการต้องมีพอเพียง มีคุณภาพ และมีระเบียบ
5. ความตรงประเด็นและเป็นไปได้เป็นสิ่งจำเป็น
6. แผนงานที่สมเหตุสมผลจะทำให้การดำเนินการสำเร็จบรรลุเป้าหมาย
7. ควรจะกำหนดความเป็นผู้นำและความรับผิดชอบในบทบาทของบุคลากรให้ชัดเจน
8. การสื่อสารและการให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการ และการดำเนินการ
9. การสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ถือเป็นหลักปฏิบัติในทุกๆ ส่วนของระบบ

สรุปได้ว่าการดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากรคือ การดำเนินการหรือจัดกิจกรรม เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบุคลากร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน

การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร มีรูปแบบและวิธีการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคลากร ซึ่งไพฑูริย์ สิ้นลารัตน์ (2520 : 13-14) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นวิธีการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ สมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไป จัดได้ 3 แบบ คือ

1. จัดตามสะดวก จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครั้งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริงๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอน เครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่นๆ
2. จัดอย่างมีระบบ จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือเมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้วจะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทบทวนระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด
3. จัดอย่างสมบูรณ์ เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ ที่อาจารย์ทำอยู่รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวจัดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527 : 127) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคคลก่อนปฏิบัติงาน เป็นการเตรียมการสำหรับบุคคลที่จะเข้าทำงาน โดยมีสถาบันการศึกษาระดับต่างๆ หรือหน่วยงานฝึกอบรมทางวิชาชีพเป็นผู้ให้การศึกษา ก่อนที่บุคคลจะจบการศึกษาออกไปปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆ

2. การพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงาน เป็นการพัฒนาบุคคลเมื่อบุคคลได้เข้ามาทำงานในหน่วยงานแล้วการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานอาจทำได้หลายวิธี เช่น การให้ศึกษาต่อ การส่งไปรับการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ความชำนาญต่างๆ เป็นต้น

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องมีการกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมไว้ จึงได้มีนักการศึกษาและนักวิชาการนำเสนอกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไว้หลายรูปแบบ ดังนี้

ทวีบูรณ์ หอมเย็น (2526 : 38-39) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรสามารถทำได้ 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและการปฏิบัติตนในทางที่ควร เปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

- 1.1 ส่งไปฝึกอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล
- 1.2 การสอนงาน
- 1.3 การหมุนเวียนการทำงาน
- 1.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่
- 1.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน
- 1.6 การให้ไปสังเกตการณ์
- 1.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาบุคลากรอย่างทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงานโดยแบ่งได้หลายประเภท ได้แก่

- 2.1 การปฐมนิเทศ
- 2.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ
- 2.3 การพัฒนาบุคคลในระดับหัวหน้างาน
- 2.4 การพัฒนาบุคคลระดับผู้บริหาร
- 2.5 การดูงานนอกสถานที่
- 2.6 การประชุมอภิปราย
- 2.7 การบรรยายและสาธิต

พนัส หันนาคินท์ (2529 : 139-150) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมที่ใช้ส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้างๆ ไว้ 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง แบ่งได้เป็น
 - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
 - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
 - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
 - 1.4 การทดลองและวิจัย
 - 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
 - 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
 - 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
 - 1.9 การติดตามความเจริญของตนเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้เป็น
 - 2.1 การประชุมคณะครู
 - 2.2 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
 - 2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่างๆ
 - 2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน

ซึ่งแนวคิดในการจัดกิจกรรมดังกล่าวสอดคล้องกันกับที่ ดำรง ชลสุข (2529 : 86-88) แบ่งกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล มีกิจกรรมดังนี้
 - 1.1 การสอนให้ทำงาน
 - 1.2 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ
 - 1.3 การสับเปลี่ยนย้ายหน้าที่
 - 1.4 การให้รักษาการแทน
 - 1.5 การพาไปสังเกตการด้วยบางโอกาส

- 1.6 การให้เข้าประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
- 1.7 การดูงาน
- 1.8 การจัดให้ความรู้โดยจัดหาเอกสารทางวิชาการให้อ่าน
- 1.9 การจัดคู่มือการปฏิบัติงาน
- 1.10 การฝึกงาน
- 1.11 การส่งไปศึกษา
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นกลุ่มหรือคณะ ได้แก่ การฝึกอบรม

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 22-23) ได้กล่าวถึงการดำเนินจัดงานพัฒนาบุคลากรซึ่งมีวิธีทำได้ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมนิเทศครูใหม่
2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์สอนมานานและมีความ

เชี่ยวชาญทางการสอน

4. สังเกตการสอนในชั้นเพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอน และการดำเนินงานของโรงเรียนอื่น
6. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนในชั้นอื่นๆ
7. เปิดโอกาสให้ครูดูการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยตนเอง
8. กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเอง

ด้านวิชาการ

9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อยๆ ตามความสนใจของครู
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์
12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่างๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่างๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า
14. แนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่างๆ
15. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการ

16. ถ้ามีโอกาสและกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยงวันสนทนา
18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่างๆ
19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริงๆ แก่ครู
20. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง เขียนสู่กันอ่าน

Castetter (1976 : 279) ได้กล่าวถึงการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การประชุม (Conference)
3. การสัมมนา (Seminars)
4. การอภิปราย (Guided Discussions)
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
6. การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)
7. การสอนแบบสำเร็จรูป (Programme Instruction)
8. การประชุมกลุ่มย่อย (Meeting)
9. การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
10. การแจกเอกสาร (Written Materials)
11. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
12. ภาพยนตร์ (Films)
13. เทปบันทึกเสียง (Recordings)
14. โทรทัศน์ (Television)
15. การเล่นเกม (Games)
16. การเลียนแบบ (Simulation)
17. การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity Training)
18. การบรรยายโดยครูพิเศษ (Coaching)
19. การสาธิต (Demonstration)

20. การทดลองปฏิบัติงาน (Internships)
21. การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
22. การศึกษาพิเศษ (Special Study)
23. การจัดการฝึกงาน (Graduate Work)
24. โครงการวิจัย (Research Projects)
25. การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
26. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
27. กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
28. การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
29. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
30. การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)
31. การระดมความคิด (Brain Storming)
32. การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)
33. การจัดทัศนศึกษา (Travel)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความหลากหลายในการดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ดังนั้นจึงควรพิจารณาเลือกใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และบุคคลที่จะพัฒนา ทั้งนี้ต้องมาจากการวิเคราะห์กำหนดความจำเป็นและการวางแผนที่ดี จึงนำไปสู่การดำเนินการตามแผนที่มีประสิทธิภาพ

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลเป็นการตรวจสอบขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมา ว่ามีความเหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และมีสัมฤทธิ์ผลอย่างไร จัดเป็นขั้นตอนท้ายสุดของกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลนอกจากจะทำให้ทราบว่าการดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายหรือไม่แล้ว ยังทำให้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรค เพื่อที่จะได้นำมาแก้ไขปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น และส่งผลให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ความหมายของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 485) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาคล

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538 : 251) กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน คือ กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเป็นผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

วิจิตร อาวะกุล (2540 : 236) กล่าวไว้ว่า การประเมินหมายถึง กระบวนการพิจารณา วิจัยเพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรมหรืองานต่างๆ ที่เราได้ทำไปนั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกตเก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมา นั้น แล้วเอามาเปรียบเทียบหรือวัดกับเกณฑ์ วัตถุประสงค์ หรือมาตรฐานที่เราตั้งขึ้น จากนั้นเราก็สรุปหรือตัดสินใจว่าดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่า มาตรฐานมากน้อยเพียงใด ควรจะปรับปรุงแก้ไขตรงไหนบ้าง

สรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่พิจารณาอย่างเป็นระบบเพื่อให้ทราบว่า ผลการพัฒนาบุคลากรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาคได้มากน้อยเพียงใด

ความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 151-152) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาบุคลากรได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอน สำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรได้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่

สองนั้นเป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากร ที่จะให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลาอันสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดา ที่จะต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่างๆ อีกคือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดแก่องค์กร เช่น โรงเรียนว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนดีขึ้นเพียงไร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) ได้กล่าวถึงการประเมินผลว่า เป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้งและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือ เปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเวลาและแรงงานต่างๆ ได้ดี

ซึ่งสอดคล้องกับที่ อุกัย หิรัญโต (2531: 165-166) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้นจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น คือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เขาได้รับ และเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

เดวีวัลย์ ลิมอภิชาติ (2531 : 145) ได้กล่าวว่า การประเมินผลโครงการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้า และผลสัมฤทธิ์ของโครงการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ระบบการฝึกอบรมว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือสามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้ารับการอบรมได้หรือไม่ และเมื่อเข้ารับการฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติในหน่วยงานในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงที่พึงปรารถนาหรือไม่มากนักน้อยเพียงใด มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากนักน้อยเพียงใด และองค์กรได้รับผลตอบแทนอย่างไรจากการลงทุนให้มีโครงการฝึกอบรมและพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดที่กล่าวมา จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทำให้ทราบถึงปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร อีกทั้งเป็นการวิเคราะห์ผลว่าเมื่อมีการจัดกิจกรรมไปแล้วได้ผลบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร และตัวบุคลากรมีการพัฒนาไปในทางที่ต้องการหรือไม่ เพื่อที่จะนำผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงงานต่อไปให้ดียิ่งขึ้น

ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 193) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโครงการฝึกอบรมเพื่อต้องการรู้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับโครงการฝึกอบรม เช่น หลักสูตร เนื้อหา สาระวิชา
2. การประเมินการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการอบรม
 - 2.1 วัดความรู้ ความคิด
 - 2.2 วัดความรู้สึกอารมณ์
 - 2.3 วัดด้านการปฏิบัติ
3. การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม ว่าสามารถนำสิ่งที่เรียนรู้มาประยุกต์ใช้ให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้
4. การประเมินผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม

สำหรับขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ วิจิตร อาวะกุล (2540 : 242-248) สามารถดำเนินการประเมินเป็น 3 ระยะ คือ

1. การประเมินก่อนเริ่มการพัฒนาบุคลากร
2. การประเมินระหว่างการพัฒนาบุคลากร
3. การประเมินหลังการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 200) กล่าวถึงวิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก กับการวัดผลตอนสุดท้าย แล้วนำมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่า เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง เพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินดูว่าหลังจากการพัฒนาแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่
3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนหรือใกล้เคียงกัน
4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวมมิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการเช่นเดียวกับวิธีที่ 3

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526 : 175) กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม มีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เรารู้ต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม
2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังจากการฝึกอบรมแล้วกลับไปทำงาน
3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ
4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่มเปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือกลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า **Experimental Group** กลุ่มหลังคือกลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใดๆ เลยเรียกว่า **Control Group** โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกันทั้งในด้านการศึกษาและประสบการณ์ทำงาน

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนั้น ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงอยู่หลายประการ ดังที่ เมธี ปิลันธนาพันธ์ (2529 : 116) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารวิธีการนำกระบวนการพัฒนาบุคลากรมาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผล ที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งระยะสั้นและระยะยาวบรรลุเพียงใด วัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

Castetter (1996 : 256) ได้กล่าวถึงการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การให้คำจำกัดความของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม
2. การเลือกโดยคำนึงถึงความพึงพอใจ
3. การออกแบบแนะนำระเบียบวิธีปฏิบัติ

นอกจากสิ่งที่ต้องคำนึงถึงแล้ว Castetter ยังได้กล่าวไว้ว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้มีส่วนร่วม โดยดูว่ามีการดำเนินการอย่างไร เพื่อที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้มีส่วนร่วม
2. ผลกระทบของตำแหน่งงาน โดยดูจากผลการปฏิบัติงานของผู้มีส่วนร่วมว่าได้ปรับปรุงงานในตำแหน่งที่ได้รับหรือไม่
3. ผลกระทบขององค์กร โดยดูว่าใช้วิธีการอะไรและมีขอบเขตของการพัฒนาแค่ไหนที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จากแนวคิดที่กล่าวมานั้น สรุปได้ว่าการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะพิจารณาและวิเคราะห์เพื่อให้ทราบว่ามีการดำเนินการเป็นไปตามแผนและบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ และการดำเนินการสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ของผู้เข้ารับการพัฒนาหรือไม่ เพียงใด ทั้งนี้ต้องพิจารณาผลที่เกิดขึ้นทั้งต่อบุคคลและต่อองค์กร

ตอนที่ 3 บุคลากรทางการศึกษาในระดับอนุบาล

การศึกษาในระดับอนุบาลหรือระดับปฐมวัยมีความสำคัญยิ่งในการวางรากฐานและช่วยเสริมสร้างให้เด็กได้พัฒนาตนเองอย่างถูกต้องและเหมาะสม เด็กวัยนี้จัดว่าเป็นวัยทองของชีวิต กล่าวคือ เป็นวัยที่มีการเจริญเติบโตและการพัฒนาในทุกด้านอย่างสูงสุด โดยเฉพาะสมองที่มีการพัฒนามากที่สุดในวัยนี้ ดังนั้นการจัดการศึกษาในระดับอนุบาลจึงเป็นการเริ่มต้นเสริมสร้างคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และเป็นการปูพื้นฐานเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ซึ่งหลักการจัดการอนุบาลศึกษาในโรงเรียนเอกชนเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับเด็กอายุ 3-5 ปี ด้านร่างกาย อารมณ์ จิตใจ สังคม และสติปัญญา เพื่อให้เด็กพัฒนาอย่างเต็มที่ตามศักยภาพ

บุคลการในระดับอนุบาลถือว่ามีความสำคัญมากเพราะนอกจากจะมีบทบาทเป็นครูผู้ให้ความรู้แล้วยังเป็นผู้ให้แนวความคิดไปพร้อมกัน ครูมีลักษณะที่เป็นทั้งพ่อแม่และเพื่อนของเด็ก ซึ่งเด็กเมื่ออยู่ใกล้ซิดก็ได้รับการถ่ายทอดบุคลิกลักษณะ กิริยา ท่วงท่า และคำพูดจากครู การจัดบุคลการในโรงเรียนอนุบาลจึงควรจัดให้เหมาะสมและควรส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (2535 : 7-9) ได้กล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลการกับเด็ก ไว้ดังนี้

1. บุคลการควรสร้างปฏิสัมพันธ์กับเด็กให้มาก ควรแสดงการยอมรับ ชื่นชมในตัวเด็ก เช่น ยิ้ม สัมผัส โอบกอด และพูดคุย ควรย่อตัวลงมาอยู่ในระดับเดียวกับเด็ก การปฏิบัติเช่นนี้ควรทำตลอดเวลาที่บุคลการอยู่กับเด็ก โดยเฉพาะเมื่อเด็กมาถึงโรงเรียนและก่อนเด็กกลับบ้าน
2. บุคลการควรให้เวลาแก่เด็ก รับฟังด้วยความตั้งใจ ยอมรับความคิดเห็นของเด็ก มีการตอบสนองต่อเด็กอย่างเหมาะสม ช่วยกระตุ้นให้เด็กได้สนทนาแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แสดงความคิดเห็นและความรู้สึก
3. บุคลการควรพูดคุยกับเด็กอย่างเป็นกันเอง สุภาพอ่อนโยน พูดในสิ่งที่ดี พยายามพูดคุยกับเด็กแต่ละคนบ่อยๆ โดยการใช้คำถามปลายเปิด
4. บุคลการควรปฏิบัติต่อเด็กอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะมาจากเชื้อชาติ ศาสนา หรือวัฒนธรรมใด ควรเปิดโอกาสให้เด็กทั้งชายและหญิงได้เข้าร่วมกิจกรรมเท่ากัน
5. บุคลการควรส่งเสริมให้เด็กพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง และการช่วยเหลือตนเองในการปฏิบัติกิจวัตรประจำวัน เช่น การแต่งตัว การล้างมือ การดูแลรักษาของใช้ส่วนตัว การทำความสะอาดโต๊ะ ห้องเรียน การเก็บของเล่นเข้าที่ การช่วยเหลือตนเองในเรื่องอื่นๆ
6. บุคลการควรใช้เทคนิควิธีที่ดีในการแนะนำเด็ก ตลอดจนการเบนความสนใจเมื่อเด็กเกิดปัญหา หรือเกิดอารมณ์ การคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นได้ ควรให้แรงเสริมทางบวกและการให้กำลังใจมากกว่าวิธีการแข่งขัน การเปรียบเทียบ หรือการวิพากษ์วิจารณ์
7. บรรยากาศที่ดีภายในห้องเรียน ควรเป็นบรรยากาศที่มีความสนุกสนาน เด็กพูดคุยได้ หัวเราะได้ กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรม มากกว่าบรรยากาศที่เต็มไปด้วยการถูกบังคับ การห้ามเคลื่อนไหวอยู่ตลอดเวลา และการส่งเสียงดังของบุคลการ

8. บุคลากรควรช่วยให้เด็กรู้สึกอบอุ่น มีความสุข ผ่อนคลาย ได้เข้าร่วมการเล่นและกิจกรรมต่างๆ ด้วยความสนใจ

9. บุคลากรควรส่งเสริมให้เด็กทำงานร่วมกัน และช่วยส่งเสริมให้เด็กเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

10. บุคลากรควรคาดหวังว่า พฤติกรรมทางสังคมของเด็กแต่ละคนควรพัฒนาไปตามวัยอย่างเหมาะสม

11. บุคลากรควรส่งเสริมให้เด็กได้พูดแสดงความรู้สึก และความคิด เพื่อสื่อความหมาย

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540 : 10-11) ได้กำหนดคุณสมบัติของครูอนุบาลไว้ดังนี้

1. ด้านความรู้ความสามารถ

1.1 มีวุฒิการอนุบาลศึกษาหรือการศึกษาปฐมวัย หรือเคยผ่านการอบรมระดับปฐมวัย

1.2 มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวและแผนการจัดประสบการณ์ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 มีความรู้ด้านจิตวิทยาพัฒนาการ จิตวิทยาการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขและพัฒนาพฤติกรรมของเด็กได้

2. ด้านคุณลักษณะที่พึงประสงค์

2.1 มีเจตคติที่ดีต่อการเป็นครูผู้สอนระดับปฐมวัย

2.2 มีคุณลักษณะที่เอื้อต่อการพัฒนาเด็ก ได้แก่ รักเด็ก ยิ้มแย้มแจ่มใส อารมณ์ดี ใจดี บุคลิกภาพดี มีความรับผิดชอบ สุภาพเรียบร้อย มีความเมตตา อดทน และเป็นคนช่างสังเกต

2.3 มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างครูกับเด็ก เช่น การโอบอุ้มสัมผัสด้วยความอ่อนโยน ทำทางเป็นมิตร การมองด้วยสายตาเอื้ออาหาร การพูดคุยด้วยวาจาไพเราะอ่อนหวาน

3. ครูผู้สอนควรมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

3.1 จัดกิจกรรมและประสบการณ์ได้ตามแผนการจัดประสบการณ์และตามตารางกิจกรรมประจำวัน

- 3.2 จัดทำวัสดุอุปกรณ์และสื่อ เพื่อใช้ในการจัดประสบการณ์
- 3.3 จัดทำงานธุรการในชั้นเรียน เช่น บัญชีเรียกชื่อ สมุดรายงานประจำตัวนักเรียน สมุดบันทึกความพร้อม แบบบันทึกการตรวจสอบภาพ ระเบียบสะสม ฯลฯ
- 3.4 การวัดและประเมินความพร้อมและความก้าวหน้าทางพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน
- 3.5 การมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ปกครองนักเรียน และแสวงหาความร่วมมือในการจัดประสบการณ์หรือแก้ปัญหานักเรียน

จากที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดแนวทางในการปฏิรูปการศึกษาไทย และได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา โดยมีบทบัญญัติไว้ในหมวด 7 อันเป็นเรื่องของครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะในมาตรา 56 ที่ว่าด้วยเรื่อง

.....การผลิตและพัฒนาคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา การพัฒนา
มาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ และการบริหารงานบุคคลของข้าราชการ
หรือพนักงานของรัฐในสถานศึกษาระดับปริญญาที่เป็นนิติบุคคล ให้เป็นไปตาม
กฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่งและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ซึ่งการจะพัฒนาบุคลากรตามแนวปฏิรูปการศึกษา โดยเฉพาะบุคลากรในระดับอนุบาลให้มีคุณลักษณะและมีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพนั้น จะต้องมีการวิจัยและกระบวนการต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสมาคมการศึกษาสำหรับเด็กนานาชาติและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 3-4) ได้นำเสนอไว้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

คุณลักษณะ / มาตรฐานด้านครู

ครู คือ ปัจจัยสำคัญในการสร้างเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ครูจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ทั้งด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านการจัดการเรียนรู้และด้านวิชาชีพ เพื่อให้การพัฒนาผู้เรียนบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ จึงต้องส่งเสริมและพัฒนาให้ครูมีคุณลักษณะตามมาตรฐานดังต่อไปนี้

1. จัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
2. จัดการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. ใช้กระบวนการวิจัยเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน
4. มุ่งประเมินพัฒนาการของผู้เรียนด้วยวิธีการหลากหลาย ต่อเนื่อง โดยเน้นการประเมินตามสภาพจริง
5. ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาที่หลากหลาย เหมาะสม ทันสมัย และเพียงพอ
6. มีคุณธรรม จริยธรรม และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

คุณลักษณะ / มาตรฐานด้านผู้บริหาร

ผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญในระบบบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน ที่จะช่วยกระตุ้นส่งเสริมและสนับสนุนให้การสร้างเสริมและพัฒนาผู้เรียนเป็นไปอย่างราบรื่น มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนดคุณลักษณะของผู้บริหารตามมาตรฐานคุณภาพ ประกอบด้วย

1. บริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ มีภาวะผู้นำ มนุษย์สัมพันธ์ และวิสัยทัศน์
2. ใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมให้ส่วนต่างๆ ได้ร่วมคิด ร่วมทำ
3. ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา
4. ใช้ระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับ
5. มุ่งเสริมความสัมพันธ์และความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง องค์กรภาครัฐ และเอกชน ในการจัดและพัฒนาการศึกษา

การศึกษาเป็นหัวใจของการพัฒนาประเทศ และบุคลากรทางการศึกษาก็เป็นหัวใจของการพัฒนาการศึกษา จึงเป็นความสำคัญที่ไม่อาจละเลยว่าบุคลากรโดยเฉพาะในระดับอนุบาลนั้นจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน เพื่อให้มีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่

พึงประสงค์ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แม้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะเป็นหัวใจสำคัญของการบริหาร แต่สำหรับงานวิจัยในเรื่องของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนระดับชั้นอนุบาลเอกชนนั้นยังมีไม่มากนัก ผู้วิจัยจึงรวบรวมงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ดังนี้

งานวิจัยในประเทศ

สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่าสาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้ให้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่จะพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน

งามนิจ จันทร (2536) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในศูนย์พัฒนาการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา มีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ และได้ทำการพัฒนาบุคลากรด้วยกิจกรรม 7 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาด้วยชุดฝึกอบรม การทัศนศึกษาและดูงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน และการจัดแหล่งบริการความรู้

2. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ขาดบุคลากรที่มีความรู้และผู้รับผิดชอบงานมีภาระหน้าที่มาก ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง ขาดงบประมาณ ขาดการติดตามและประเมินผลงานอย่างต่อเนื่อง อุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรมีผลกระทบจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษาซึ่งไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนและไม่เห็นความสำคัญของการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตน

สมพร เสวีวัลลภ (2539) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

มีการพัฒนาตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมาย และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ และเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดประชุม/อบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การปฐมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลตามแผนงานโครงการที่กำหนดไว้ ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินการ ขาดผู้ชำนาญการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บุคลากรไม่มีโอกาส เข้ารับการพัฒนาได้อย่างทั่วถึง และบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน

ประยูรศักดิ์ มงคลประสิทธิ์ (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีคณะกรรมการจากกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา สำนักงานเขต ผู้บริหารโรงเรียน และนักวิชาการเป็นผู้กำหนด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพ มีการกำหนดแผนและโครงการไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและแนวทางในการดำเนินการ จะใช้วิธีประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดมี 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การนิเทศภายใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร พบว่า ไม่มีองค์กรที่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมไม่เพียงพอ และกิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุดคือกิจกรรมฝึกอบรม

สถาพร กริธาทร (2540) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงานของศูนย์พัฒนาการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า

ด้านการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาสภาพความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการวางแผนการจัดทำโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงาน มีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้กิจกรรมฝึกอบรม สัมมนา และศึกษาดูงาน ส่วนการประเมินผลพัฒนาบุคลากรจะประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินการ

ด้านการนิเทศการศึกษา มีการวางแผนโดยบรรจุไว้ในแผนการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเรื่องที่จะนิเทศให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการดำเนินการนิเทศการศึกษา โดยจัดประชุมชี้แจงและมอบหมายงานแก่ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กิจกรรมการศึกษาที่ใช้คือ การให้คำปรึกษาแนะนำและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงาน มีการประเมินผลการนิเทศการศึกษาโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์

ด้านการจัดแหล่งวิชาการ จัดทำโครงการไว้ในแผนปฏิบัติงาน ในการผลิตสื่อและเอกสาร มีการจัดทำโดยวิเคราะห์จากงานที่รับผิดชอบ เพื่อศึกษาปัญหาและความต้องการในการใช้สื่อและเอกสาร สื่อต้นแบบที่ผลิต คือ เกมการศึกษา เอกสารที่ผลิต คือ บทความ / เอกสารทางวิชาการ มีการให้บริการสื่อต้นแบบและเอกสารแก่บุคลากรโดยมีเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ที่เป็นทั้งผู้ผลิตและผู้ให้บริการ

ด้านการทำวิจัยทางการศึกษา ศึกษานิเทศก์จังหวัดเป็นผู้ทำวิจัยโดยกำหนดหัวข้อวิจัยเอง และมีการนำผลการวิจัยไปใช้ในการนิเทศการศึกษา และนำไปใช้ในเรื่องการพัฒนาการจัดกิจกรรม และนำไปใช้เพียงระดับน้อย

ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยพบว่ามีปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร คือ ขาดบุคลากรที่มีความรู้และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ในด้านการนิเทศการศึกษา ขาดงบประมาณ ขาดบุคลากร และมีปัญหาในเรื่องของเกณฑ์ที่ใช้การประเมิน ด้านการจัดแหล่งวิชาการนั้นขาดงบประมาณและเจ้าหน้าที่ประจำศูนย์ ด้านการทำวิจัยทางการศึกษาพบว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และขาดแหล่งค้นคว้าในการทำวิจัย

สุรรัตน์ เอี่ยมกุล (2542) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ ด้านการหาความจำเป็นในการพัฒนามีการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากรจัดทำเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี กำหนดจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรในตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบันด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติในการทำงาน ด้านการนำแผนพัฒนาบุคลากรไปใช้ ใช้เทคนิควิธีการพัฒนาแบบกลุ่มและรายบุคคล ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินช่วงหลังการเสร็จสิ้นแผนงานและนำผลไปปรับปรุงแผนงานหรือโครงการพัฒนาบุคลากรในการดำเนินการครั้งต่อไป ส่วนผลจากความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่าการปฏิบัติตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรได้แก่ ยังไม่มีการสร้างเครื่องมือที่เป็นมาตรฐานในการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น ขาดการกระตุ้นและชักจูงให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการวางแผน

แผนพัฒนาบุคลากร ขาดงบประมาณ บุคลากรให้ความร่วมมือน้อย และไม่สนใจต่อการพัฒนา
ขาดการติดตามประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

งานวิจัยในต่างประเทศ

Carlson (1984) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรของโรงเรียนอนุบาล
ในชุมชนเนบราสกา (Nebraska) ผลการวิจัยพบว่า

ในการวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบถึงการฝึกอบรมครูในโรงเรียน ประเภทของหลักสูตรและเนื้อหาที่นำมาใช้ในโรงเรียนอนุบาล แนวทางในการวางแผนหลักสูตรที่จัดให้แก่ครูและอิทธิพลโดยตรงที่มีต่อทางเลือกที่กำหนดในหลักสูตร ใช้วิธีดำเนินการวิจัยโดยส่งแบบสอบถามไปยังครูโรงเรียนอนุบาลจำนวน 1,078 คน ผลการวิจัยพบว่า ครูโรงเรียนอนุบาลส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมเกี่ยวกับการจัดการศึกษาระดับอนุบาล โรงเรียนใช้ครูที่มีความรู้ด้านอื่นๆ มาสอนชั้นอนุบาล และการสอนของครูเป็นการสอนแบบไม่เต็มเวลา ลักษณะการจัดการเรียนการสอนจะเป็นด้านวิชาการ ครูระดับอนุบาลมีความต้องการให้มีการจัดหลักสูตร การวางแผนการสอน และการอบรมขณะทำงาน