

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. หลักการพัฒนาบุคลากร
2. รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร
5. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร
6. แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. หลักการพัฒนาบุคลากร

พะยอม วงศ์สารศรี (2532 : 193-195) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการดำเนินงานเกี่ยวกับบุคคล ที่ต่อเนื่องจากการประเมินจุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรย่อมมีความสัมพันธ์โดยใกล้ชิดกับการวางแผนบุคลากร เพราะการพัฒนาน่าจะเป็นการดำเนินการ เพื่อให้เป็นไปตามแผนบุคลากรที่กำหนดใน 3 ส่วนด้วยกัน คือ

1. การปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรทุกตำแหน่งที่มีผู้ครองอยู่
2. การพัฒนา ทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรที่คาดว่าจะบรรจุแทนในตำแหน่งที่ว่าง
3. การสนับสนุนการพัฒนาดตนเองของบุคลากร เพื่อเสริมความสนใจและความต้องการของเขา

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 1-2) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การดำเนินงานในองค์กร คนเป็นปัจจัยสำคัญแม้้องค์การจะจัดวางระบบ กำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมายไว้ดีเพียงใดก็ตาม หากบุคคลในองค์กรขาดความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถหรือความชำนาญไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน

และมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องาน หรือการทำงานแล้ว ย่อมเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งปัจจัยในการทำงานของคนมีผลต่อผลผลิต หรือผลงานขององค์การ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร จึงถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานองค์การ และได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นการดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่ รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้นในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนา บุคลากรด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะแตกต่างไปจากการศึกษา เพราะการศึกษามุ่งเน้น พัฒนาตัวบุคคลให้เหมาะสมในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งโดยเฉพาะ

สำราญ ถาวรชุกษ์ และคณะ (2536 : 3) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่ จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกด้วย ในส่วนของผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นผู้วางนโยบาย และแนวทางในการจัดองค์การและพัฒนาบุคลากรใน องค์การให้มีคุณภาพสูงถึงระดับที่จะนำ ความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารขององค์การจึงมีส่วนสำคัญที่จะแสดงให้เห็นถึงนโยบายการพัฒนาบุคลากร ตลอดจน สนับสนุนให้การดำเนินการเป็นอย่างรูปธรรมพร้อมไปกับการทำการศึกษาวิเคราะห์ถึงสภาพปัจจุบัน ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร สามารถวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา บุคลากรได้อย่างครบถ้วน และสามารถแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง จึงสรุปได้ว่า ในการพัฒนาด้านต่างๆ ในองค์การ การพัฒนาบุคลากรถือเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในระบบบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรระดับปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเหล่านี้ก็สามารถกระทำโดยเข้ารับการศึกษาอบรม สัมมนาและดูงานที่มีเป้าหมายในการพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นระบบการ บริหารบุคลากรที่มีคุณภาพจึงต้องบริหารบุคลากรอย่างครบวงจร คือ การวิเคราะห์งาน การสรรหา การคัดเลือก การบรรจุ การปฐมนิเทศ การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินพนักงาน การพัฒนาและ การฝึกอบรม ตลอดจนการสวัสดิการเกื้อกูลต่างๆ ดังนั้น บุคลากรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง

เมธี ปิถันธนานนท์ (2529 : 106) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกิจกรรมที่ เเด่นที่สุดใ้ในกระบวนการบริหารงานบุคลากร เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพและปริมาณของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้อง แก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล

สำหรับ โสรจ แสนศิริพันธ์ (2527 : 307) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การทำงานไปนานๆ คนเราจะจำเจกับบรรยากาศของงาน ทำให้เกิดความเบื่อหน่าย ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ขาดความริเริ่มและเนือยลงไป ดังนั้นผู้บริหารควรจัดให้มีการอบรมพัฒนาบุคลากรขึ้นเพื่อ

1. ขกระดับขวัญและกำลังใจของคน
2. ลดเวลาการควบคุมอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นและอาจลดความเสียหายลง
3. เพิ่มความมั่นคงให้แก่บุคลากร ที่จะเลื่อนฐานะของตนเองให้สูงขึ้น
4. เปลี่ยนแปลงทัศนคติ วิธีการปฏิบัติงานตามสมัยใหม่
5. เพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร
6. แก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะผู้ที่มีทัศนคติต่อต้านตัวผู้บริหาร หรือ

นโยบายของหน่วยงาน

ในขณะที่ ยนต์ ชุ่มจิต (2535 : 2) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ครูเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดต่อการพัฒนาสังคมและชาติบ้านเมือง ทั้งนี้ เพราะครูต้องรับหน้าที่ในการพัฒนาบุคคลในสังคมให้มีความเจริญงอกงามอย่างเต็มที่ จนบุคคลเหล่านั้นใช้ความรู้ความสามารถของตนเพื่อพัฒนาชาติบ้านเมืองต่อไป ดังนั้นการพัฒนาครูให้เป็นคนที่มีศักยภาพสูงสุด จึงเป็นงานที่นักวิชาการศึกษา ผู้นิเทศหรือผู้บริหารการศึกษา จะต้องกระทำอย่างจริงจังและต่อเนื่อง กล่าวโดยสรุปการพัฒนาครูก่อให้เกิดประโยชน์หลายประการดังนี้

1. ช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงานของครู ทำให้ครูมีสมรรถภาพในการสอน มีความรู้เพิ่มขึ้น เข้าใจบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยประหยัดและความสูญเปล่าทางวิชาการ
3. ช่วยให้ครูได้เรียนรู้งานในหน้าที่เร็วขึ้น เช่น ครูย้ายไปทำการสอนกรณีทำงาน

แห่งใหม่

4. ช่วยแบ่งเบาหรือลดภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา
5. ช่วยกระตุ้นให้ครูปฏิบัติงาน
6. ช่วยทำให้ครูเป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ

สำหรับ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527 : 278) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ เช่น

1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร
2. ความต้องการของโรงเรียน
3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนา

4. กำลังงบประมาณ หรือการสนับสนุนของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
เมธี ปิรันธนานนท์ (2529: 108) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

สำหรับวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 22-23)
ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประสิทธิภาพ
เป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียน
2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำหรือผลิตวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด
โต๊ะ ม้านั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์การสอนมานาน
และมีความสามารถเชี่ยวชาญด้านการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูไม่ใช่จับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนดูการสอน และการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียง
หรือ ต่างจังหวัดถ้ามีงบประมาณ
6. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนดูการสอนของครูในชั้นอื่นๆ ไม่ว่าจะป็นชั้นระดับเดียวกัน
หรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ หรือครูด้วยกันเอง
หรือถ้าผู้บริหารมีความสามารถและได้รับการร้องขอจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่ม โรงเรียนหรือศูนย์เครือข่ายใช้ประโยชน์ของศูนย์เครือข่ายของโรงเรียน
ช่วยเหลือกันทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิ
ภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อยตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอน
ต่างๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อน ประมาณ 1-2 สัปดาห์

12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่างๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่างๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าโดยจัดให้ครูหยิบอ่านได้

สะดวก

14. แนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่างๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์
15. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการ ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็น

กลุ่ม

16. สนับสนุนหรือหาโอกาสให้ครูได้ไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยววันสนทนา มีปาฐกถา เป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความวิชาการ ไปลงหนังสือวารสารต่างๆ
19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็น

ประสบการณ์ตรงแก่ครู

20. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันอ่าน โดยผู้บริหารอาจกำหนดให้ครูอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วมาเล่าสู่กันฟังหรือเขียนย่อมาให้อ่านกัน นอกจากนี้ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพควรดำเนินการดังนี้

โดยสรุปแล้วการพัฒนาบุคลากรควรดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้ กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบกำหนดความต้องการต่างๆ ในการพัฒนาเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แล้วจึงดำเนินการพัฒนาบุคลากร แล้วประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

1.1 การประเมินผลบุคลากร

การประเมินผลบุคลากร เป็นขั้นตอนแรกในการสร้างเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน การประเมินการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการวินิจฉัย โดยอาศัยผลงานของแต่ละบุคคลไม่ว่าในอดีตหรือว่าปัจจุบันเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร การประเมินนับเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้บุคคลได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ประสบผลสำเร็จตามบทบาท หน้าที่และเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยส่วนรวมอีกด้วย การประเมินนับเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อการดำเนินการทั้งหลาย เพราะการประเมินเป็นวิธีการที่ได้มาซึ่งคำตอบของการดำเนินงานที่ทำไปแล้ว ผลเป็นอย่างไร มีจุดเด่นจุดด้อยที่ไหน เหมาะสมแล้วหรือไม่ และสามารถนำผลที่ได้จากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขจุดช่องโหว่ที่ทำให้เกิดบกพร่องมาแล้ว งานที่ทำใหม่ก็จะมีคุณภาพดีกว่าเดิม เพราะเมื่อลงมือทำใหม่ไปแล้วถ้าได้มีการประเมินอีกก็สามารถนำผลไปปรับปรุงแก้ไขได้เรื่อยๆ ดังนั้นจึงอาจ

กล่าวได้ว่า การประเมินมีพื้นฐานมาจากการที่ต้องการจะปรับปรุงแก้ไขให้การทำงานดีขึ้น ถ้าเราไม่ต้องการทำงานให้ดีขึ้นก็คงไม่ต้องการประเมิน

พะยอม วงศ์สารศรี (2532 : 245-246) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การที่องค์กรจ่ายเงินให้แก่ผู้ที่พ้นจากสภาพการทำงานนั้น องค์กรย่อมได้รับประโยชน์ในการจ่ายเงิน ได้สรุปไว้ว่า

1. ภาพพจน์ขององค์กรในสายตาของบุคคลทั่วไปเป็นไปในทางบวก ซึ่งแนวความคิดในสมัยใหม่เรื่องภาพพจน์เป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะเป็นสายโซ่ที่จะผูกต่อแนวความคิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย เช่น ความศรัทธาขององค์กร การตัดสินใจอุดหนุนผลผลิตขององค์กร เป็นต้น

2. พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีขวัญและกำลังใจ เพราะได้รับรู้ว่าองค์กรที่ตนอยู่เป็นองค์กรที่ไม่ทอดทิ้ง พึงภัยคุ้มครอง ถึงแม้ว่าจะไม่ได้ทำงานให้แก่องค์กรแล้ว ซึ่งสิ่งนี้ได้ก่อให้เกิดผลในด้านความตั้งใจปฏิบัติงานของพนักงานนั้น

3. จูงใจให้ผู้มีความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เพราะมองเห็นว่าองค์กรนี้มีความมั่นคงในด้านการจัดสวัสดิการต่างๆ

1.2 เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของกระทรวงศึกษาธิการ

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2541ก : 33-34) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของกระทรวงศึกษาธิการไว้ ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพครูอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดกับผู้เรียน

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

มาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอน โดยเป็นผลลวาทที่เกิดแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ได้อย่างมีระบบ

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในสถานศึกษาอย่างสร้างสรรค์

มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน

มาตรฐานที่ 11 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา

1.3 จรรยาบรรณวิชาชีพครู

ระเบียบคุรุสภาว่าด้วยจรรยาบรรณครู พ.ศ.2539 (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา 2541ข : 21-22) ได้กำหนดจรรยาบรรณครูเพื่อเป็นหลักปฏิบัติในการประกอบวิชาชีพครู ดังนี้

1. ครูต้องรักและเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า
2. ครูต้องอบรม สั่งสอน ฝึกฝน สร้างเสริมความรู้ ทักษะนิสัยที่ถูกต้องดีงาม ให้แก่ศิษย์อย่างเต็มความสามารถด้วยความบริสุทธิ์ใจ
3. ครูต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ ทั้งกาย วาจาและจิตใจ
4. ครูต้องไม่กระทำตนเป็นปฏิปักษ์ต่อความเจริญทางกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์ และสังคมของศิษย์
5. ครูต้องไม่แสวงหาประโยชน์อันเป็นอามิสสินจ้างจากศิษย์ ในการปฏิบัติหน้าที่ตามปกติและไม่ใช้ให้ศิษย์กระทำการใดๆ อันเป็นการหาประโยชน์ให้แก่ตนโดยมิชอบ
6. ครูต้องพัฒนาตนเองทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพและวิสัยทัศน์ ให้ทันต่อการพัฒนาทางวิชาการ เศรษฐกิจ สังคมและการเมืองอยู่เสมอ
7. ครูข่มรักและศรัทธาในวิชาชีพครูและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพครู
8. ครูพึงช่วยเหลือเกื้อกูลครูและชุมชนในการสร้างสรรค์
9. ครูพึงประพฤติ ปฏิบัติตน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์และพัฒนาภูมิปัญญาและวัฒนธรรมไทย

1.4 ผู้บริหารระดับมืออาชีพ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2534 : 96) ได้อธิบายลักษณะประจำตัวของผู้บริหารในฐานะผู้นำไว้ ดังนี้

1. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (capacity) ซึ่งประกอบด้วยควมมีปัญญา ไหวพริบ การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ การใช้เวลาและภาษาที่ถูกต้อง ความเป็นผู้ริเริ่มของตนเอง และความเป็นผู้มีการตัดสินใจปัญหาที่ดี
2. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสำเร็จ (achievement) ความสำเร็จทางด้านวิชาการ แสวงหา ความรู้ ความสำเร็จทางการเล่นกีฬา
3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (responsibility) จะต้องเป็นคนที่คนอื่นจะพึ่งพาได้ มีความคิดริเริ่ม มีความสม่ำเสมอ มั่นคง อดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเองและมีความปรารถนาที่จะเป็นเลิศหรือทะเยอทะยาน
4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (participation) ในด้านกิจกรรม ในด้านสังคม ให้ความร่วมมือ รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน
5. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีฐานะทางสังคม (status) มีตำแหน่งฐานะทางสังคมเป็นที่รู้จักทั่วไป (popularity)

6. ฐึสภาพการณั้ (situation) ฐึสภาวะทางจิตใจของคนระดับต่างๆ ฐึฐานะ ทักษะความต้องการและความสนใจของผู้ได้บังคับบัญชา ฐึในวัตถุประสงค์ขององค์การที่จะต้อง ทำให้สำเร็จ มีผู้กล่าวว่า ผู้นำที่ดีก็จะต้องรู้จักการเป็นผู้ตามที่ดีด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่าการเป็นผู้บริหารระดับมืออาชีพจะต้องมีความรู้ ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ มีความเป็นผู้นำและมีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน ปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน เป็นแบบ อย่างที่ดี มีประสบการณ์เกี่ยวกับการบริหาร มีความรู้ทางการศึกษาในระดับหลักสูตรที่ โรงเรียนเปิดสอน มีผลงานชิ้นงานทางการบริหาร คำนิยมทางการบริหาร โรงเรียนมีชื่อเสียง โรงเรียนได้รับรางวัลต่างๆ ริเริ่มงานใหม่ๆ ทันสมัยที่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาอยู่เสมอ มีความ เป็นผู้นำทางวิชาการ เช่น ความเคลื่อนไหวทางวิชาการและสามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการ พัฒนางานของโรงเรียน ค้นคว้าแสวงหาความรู้ มีผลงานทางวิชาการ รู้จักกระตุ้นส่งเสริมงานวิชาการ ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรม และบุคลิกภาพจน เป็นที่ศรัทธาแก่บุคคลทั่วไป ทำงานโดยอาศัยแผนที่วางไว้เป็นหลัก ทำงานเต็มศักยภาพด้วยความ เอาใจใส่และอุทิศตน มีความรับผิดชอบและผลกระทบบของงานที่เกิดขึ้นต่อชุมชนสังคม และ สิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน พัฒนาให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ และบุคลากรในโรงเรียนมี ความเชื่อมั่น และพึงพอใจต่อการบริหารงานของครูใหญ่ จนสามารถปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

2. รูปแบบของการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ ทั้งนี้อาจขึ้นอยู่กับแผนและนโยบายของ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นๆ หน่วยงานที่มีระดับความพร้อมสูง การดำเนินการตามรูปแบบของการ พัฒนาบุคลากรอาจดำเนินการหลากหลายรูปแบบก็ได้ ดังที่ผู้ศึกษาได้เสนอแนะดังนี้

วิน เชื้อ โพร้ทัก (2537 : 20-22) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรในองค์การไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ ได้รู้จักงานในอำนาจหน้าที่รับผิดชอบที่ ปฏิบัติ
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตาม ความต้องการของผู้สอนและผู้รับการสอน ผู้สอนจะเป็นผู้แนะนำให้รู้จักการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง โดยการสอนงานอาจเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้อื่นที่มีประสบการณ์มากกว่า หรืออยู่ใน ระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอนดำเนินการ ซึ่งจะเป็นการสอนแบบตัวต่อตัว หรือบางครั้งอาจสอนกัน เป็นกลุ่มก็ได้

3. การส่งไปดูงาน เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นรูปแบบของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรมีโอกาสได้ซักถาม ปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกิริยาอาการ อิริยาบถต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ได้เห็นขั้นตอนการ ปฏิบัติงานและเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง

4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง เพราะบุคลากรได้มี โอกาสไปหาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยเฉพาะแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนาบุคลากรประจำการ ให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน เพราะผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะมีโอกาสและต้องศึกษา งานที่ตนเองรับผิดชอบ ตลอดจนขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจ ทำงานที่ได้รับมอบอำนาจรับผิดชอบ

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่จะทำให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น เพราะการทำงานในองค์กรต่างๆ จะเกิด ผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทำงานประสานสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย เป็นการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้ งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการ

8. ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน รู้วิธีการและขั้นตอนการ ปฏิบัติงานที่ตนเองจะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักคนทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

9. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่างๆ ที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ไม่อาจ ปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนจะมีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงาน ในตำแหน่งหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้น ซึ่งวิธีการนี้จะทำให้เกิดการศึกษาเรียนรู้งานที่เข้าไป รับผิดชอบได้เป็นอย่างดีจากสถานการณ์จริง

10. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรในองค์กรได้มี โอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร ก็เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรนั้นๆ

11. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานในการทำงาน องค์กรควรจัดให้มีคู่มือการ ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร เพราะจะทำให้บุคลากรได้ทราบถึงความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการ ปฏิบัติงานอย่างรวดเร็วและทันกับสถานการณ์

12. การฝึกระหว่างศึกษาอบรม ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก งานใน การฝึกมักเป็นงานตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

13. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีหนึ่งที่บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวความคิดใหม่ เจตคติและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

14. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมากและถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2538 : 34) ได้กำหนดกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรที่นำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การไว้ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การอภิปราย
3. การสัมมนา
4. การฝึกอบรม
5. การประชุม
6. การประชุมปฏิบัติการ
7. การประชุมทางวิชาการ
8. การระดมพลังสมอง
9. การทดลองปฏิบัติงาน
10. การหมุนเวียนตำแหน่ง
11. การศึกษาดูงานและเยี่ยมชมกิจการของหน่วยงานอื่น
12. การมอบหมายงานพิเศษ
13. การนิเทศภายใน
14. การแจกเอกสารคู่มือต่างๆ
15. การทัศนศึกษา
16. การแสดงบทบาทสมมติ
17. การทำโครงการวิจัย
18. การฝึกการประสานงาน
19. การฝึกหัดแก้ปัญหา
20. การเล่นเกม
21. การสาธิต
22. การอนุญาตให้ลาศึกษาต่อ
23. การใช้ภาพยนตร์ โทรทัศน์ สไลด์ สื่ออื่นๆ
24. การร่วมกิจกรรมของชุมชน

25. การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน

วราภรณ์ ขจรไชยกุล และคณะ (2518 : 66) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหลักสมมติฐานที่เกี่ยวข้องในกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 10 ประการ คือ

1. กรรมวิธีในการพัฒนาบุคลากรเป็นเรื่องของแต่ละบุคคลย่อมไม่เหมือนกัน หากจะใช้วิธีการเพียงวิธีเดียวอาจจะไม่เพียงพอ จึงจะต้องพลิกแพลงใช้หลายๆ วิธี
2. การพัฒนาบุคคลทุกคนเป็นเรื่องของการพัฒนาตัวเอง ไม่ใช่องค์การเท่านั้นที่จะทำให้เขาพัฒนา หากแต่เป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของตัวบุคคลที่จะรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเองขึ้นมา
3. การพัฒนาบุคคลจะถือเอาบุคลิกลักษณะเฉพาะ เจาะจงของบุคคลหรือจะระบุไว้อย่างหนึ่งอย่างใดเป็นบรรทัดฐานไม่ได้
4. การพัฒนาบุคลากรนั้นเกิดจากประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของเขาเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นสิ่งสำคัญของการพัฒนา คือ บรรยากาศของการปฏิบัติงานและความสัมพันธ์อันดีกับผู้บังคับบัญชา
5. โอกาสสำหรับการพัฒนาจะต้องให้มีส่วนร่วมทุกคนไม่จำกัดเฉพาะบุคคลหรือกลุ่ม
6. สิ่งที่จะต้องเน้นเป็นอันดับแรก คือ ต้องเน้นการพัฒนาในงานที่กระทำอยู่มากกว่า เพื่อให้ได้รับโอกาสเลื่อนขั้นเงินเดือนและควรรู้ให้บุคลากรเห็นถึงความสำคัญที่จะต้องปรับปรุงตัวของเขา
7. การบริหารงานในองค์การเป็นงานที่มีลักษณะพิเศษ คือ การเป็นนักบริหารนั้นถือเป็นอาชีพอย่างหนึ่ง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในวิชาชีพของตนเป็นอย่างดี ไม่ได้หมายความว่าจะเป็นนักบริหารที่ดีด้วย
8. การกระจายอำนาจการวินิจฉัยสั่งการ เป็นเครื่องมืออันสำคัญอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้ใช้ดุลยพินิจของตนเองเป็นการเรียนรู้และฝึกหัดด้วยการลงมือปฏิบัติจริง
9. ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ มีหน้าที่รับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรง
10. คุณธรรมศีลธรรมและจิตใจ ถือเป็นพื้นฐานของกรรมวิธีในการพัฒนา ต้องหาทางใช้คุณค่าที่มีอยู่แล้วของคนเราให้เป็นไปในทางที่ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น

จากแนวคิดที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องคำนึงถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากร โดยให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ที่จะเพิ่มพูนคุณวุฒิ ความรู้และทักษะต่างๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนคุณค่าทางศีลธรรมและจิตใจ ทั้งนี้เพื่อให้ภารกิจขององค์กรบรรลุตามจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร มีลักษณะกระบวนการและกิจกรรมพอจะสรุปขอบเขตเกี่ยวกับกิจกรรมสำคัญ ดังนี้

3.1 การปฐมนิเทศ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 135) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 125) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การปฐมนิเทศคือ การแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติงาน ตลอดจนหัวหน้างานในองค์การที่พนักงานต้องเข้าไปปฏิบัติงาน

ชาญชัย วลีตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 161-162) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่าเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องต่างๆ ไปเกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะ โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในและภายนอกองค์การ ระเบียบ ข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงานและสถานที่ที่สำคัญ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่างๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การไม่ได้รับการชี้แจงหรือการปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องราวที่ควรทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรกๆ ก็จะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น กลายเป็นการตุ่นตระหนก ประหม่าหรือเข้าใจสิ่งต่างๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่นและมักเกิดผลทำให้มีการลาออก ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมา

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการอบรมผู้ปฏิบัติงานที่เข้ารับการทำงานใหม่ให้ทราบถึงรายละเอียดต่างๆ เกี่ยวกับการบริหารงานและอื่นๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน การปฐมนิเทศเป็นสิ่งจำเป็นเพราะว่าโดยปกติองค์การทุกแห่งย่อมเป็นสภาพที่ทำงาน

ใหม่ของบุคลากรและมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพเงื่อนไข ตลอดจนวิธีการทำงาน ในองค์การ นโยบายและระเบียบปฏิบัติการ ตลอดจนโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้ มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อมและเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ในทุกองค์การตามเวลา เพื่อขจัดปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นจะต้องให้บุคลากรใหม่และเก่าได้มีโอกาสติดตาม สิ่งที่เปลี่ยนแปลง จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดทำ เพื่อจะได้ช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี อันจะเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญ และกำลังใจดีสามารถเข้าใจในสิ่งดีๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมพิเศษ

3.2 การมอบหมายงาน การมอบหมายงานเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรอีกรูปแบบหนึ่ง กล่าวคือเป็นการกำหนดความรับผิดชอบมอบอำนาจหน้าที่ ตลอดจนอำนาจการตัดสินใจ ทั้งนี้เพื่อจะเป็นการแบ่งเบาภารกิจหน้าที่ของหน่วยงานโดยรวม ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายและหลักการมอบหมายงานดังนี้

ทรงชัย สันติวงษ์ (2523 : 254) ได้ให้ความหมายการมอบหมายงานหรือการมอบหมายอำนาจหน้าที่ว่า คือ การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ โดยตัวผู้บังคับบัญชา ที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานหรืออำนาจหน้าที่จะก่อประโยชน์ คือ ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและเป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่คนงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 137-138) ได้สรุปหลักสำคัญของการมอบอำนาจหน้าที่ไว้ดังนี้

1. การมอบอำนาจหน้าที่ เป็นการมอบอำนาจให้แก่ตำแหน่งมิใช่แก่บุคคล ควรมอบให้แก่ตำแหน่งหน้าที่รองลดหลั่นลงมาตามสายแห่งการบังคับบัญชาของหน่วยงาน
2. ความสมัครใจการมอบอำนาจ เป็นปัจจัยที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชา จะต้องเต็มใจที่จะมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และอำนาจหน้าที่ที่มอบจะต้องได้สัดส่วนพอควรแก่ปริมาณงานและความรับผิดชอบที่ได้รับมอบไป
3. ลักษณะและปริมาณของอำนาจหน้าที่ ที่จะมอบซึ่งโดยทั่วไปก็ควรจะเป็นอำนาจหน้าที่ การปฏิบัติงานที่มีความสำคัญต่อวัตถุประสงค์หรือนโยบายหลักขององค์การ
4. จัดระบบการรายงานที่มีประสิทธิภาพ เพื่อทราบความก้าวหน้าและความเคลื่อนไหวของงานที่มอบหมาย
5. การมอบอำนาจหน้าที่กระทำได้หลายระดับ อย่างไรก็ตามก็ตีการมอบอำนาจหน้าที่นั้นมิได้ทำให้ผู้บังคับบัญชาปลอดจากความรับผิดชอบในผลแห่งการปฏิบัติงานนั้น หากแต่ผลอันเกิดจากการปฏิบัติงานนั้นจะมีความรับผิดชอบลดหลั่นกันไปตามลำดับ จนถึงผู้รับผิดชอบในส่วนรวมโดยตรง คือ ผู้บังคับบัญชาชั้นสูง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมอบอำนาจหน้าที่เป็นการกำหนดความรับผิดชอบ โดยผู้บังคับบัญชาที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายตอบสนองต่อ วัตถุประสงค์ หรือนโยบายของหน่วยงานเป็นหลักสำคัญ

3.3 การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่สามารถ ใ้บุคลากรเกิดการเรียนรู้เพื่อที่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะทำให้เกิดความประหยัดด้านเงินงบประมาณ ประหยัดเวลา ประหยัดทรัพยากรด้านบุคลากร ด้วยความหมายของการฝึกอบรมได้มีการศึกษาและให้ความหมายที่ได้อ้างถึงดังนี้

เสนาะ ดิยาว์ และคณะ (2527 : 107) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ และเมื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ สำหรับวิธีการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายอย่างขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม

จิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการ เสริมสมรรถภาพบุคลากรอย่างหนึ่งในงานพัฒนาบุคคลขององค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงาน เฉพาะทางที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืองานที่องค์กรมอบหมายให้สำเร็จและเกิดผลตามที่ได้ ตั้งเป้าหมายไว้อย่างมีคุณภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 164) ได้ให้ทัศนะไว้ว่าการฝึกอบรมเป็นกระบวนการ ที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะ นำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและเกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมหมายถึง กรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2531 : 190) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การจัดฝึกอบรม ใ้บรรลุเป้าหมายก็คือ การที่สามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้เปลี่ยนไป ในด้านที่การฝึกอบรมนั้นๆ มุ่งหมายไว้ ซึ่งการฝึกอบรมจะได้ประโยชน์ถ้าการฝึกอบรมจัดได้ตรงกับ ความต้องการของบุคลากร มีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานด้านไหนก็ควรจะได้รับ การอบรมหรือแก้ปัญหานั้น

เมธี ปิยะคุณ (2536 : 45-46) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การฝึกอบรมจะสัมฤทธิ์ผลเพียงไร นอกจากจะขึ้นอยู่กับทัศนคติของฝ่ายบริหารต่อการฝึกอบรมและความร่วมมืออย่างจริงจังจากทุก ฝ่ายในองค์กรแล้ว เงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จในงานฝึกอบรมก็คือ การบริหารงานฝึกอบรม ต้องดำเนินการอย่างถูกต้อง และมีประสิทธิภาพทั้งระยะก่อน ระหว่างและหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรนับได้ว่าเป็นวิธีการที่ทันสมัยที่สุดเท่าที่มีอยู่ในปัจจุบัน แม้ว่าการฝึกอบรมจะไม่สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ได้ทั้งหมดก็ตาม แต่อาจกล่าวได้ว่าการฝึกอบรมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร

กล่าวโดยสรุปการฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้รับการพัฒนา และปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ถูกต้องตามระเบียบและกฎเกณฑ์งานก็จะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.4 การสัมมนา การสัมมนาเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้แสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อจะได้แสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเพื่อพัฒนาบุคลากรในด้านต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ของแผนงานโครงการที่ได้วางแผนไว้ ความเป็นประชาธิปไตยจะช่วยสร้างบรรยากาศในการสัมมนาได้ดียิ่งขึ้น มีการศึกษาเกี่ยวกับการสัมมนาได้ให้ทัศนะและให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

อุทัย หิรัญโต (2531 : 108) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า วิธีการฝึกอบรมที่เรียกว่าการสัมมนาส่วนใหญ่จะใช้พัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้

ระวีวรรณ เสวตอมร (2530 : 68) ได้ให้ความหมายของการประชุมสัมมนาไว้ว่า หมายถึงกิจกรรมการพัฒนาทางวิชาการที่คณะบุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมประชุมกันเพื่อศึกษาหาความรู้ หรือเพื่อหาแนวทางปฏิบัติและแนวทางการแก้ปัญหาร่วมกัน โดยมีโอกาสแสดงความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์เพื่อการแก้ปัญหาที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน

ดำรงศักดิ์ ชัยสนิท และคณะ (2538 : 65) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การสัมมนาเป็นวิธีการอบรมเป็นกลุ่มระหว่างผู้มีความรู้ในระดับเดียวกัน หรือสาขาเดียวกัน หรือเป็นส่วนช่วยในการทำวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ซึ่งจะมีประโยชน์ เพราะจะใช้เป็นแนวทางในการสนับสนุนและแก้ไขปัญหาระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิด้วยกัน นอกจากนี้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสแสดงบทบาทในการออกความคิดเห็นร่วมกัน ทำให้เกิดแนวความคิดและหาทางแก้ไขหรือสนับสนุนข้อมูลที่มีอยู่ในการสัมมนาอาจใช้เวลาหลายวันหรือวันเดียวก็ได้ ขึ้นอยู่กับหัวข้อในการสัมมนา ส่วนใหญ่จะทำการแบ่งเป็นกลุ่มย่อยๆ ระหว่างสัมมนาเพื่อให้ทุกคนมีโอกาสแสดงความรู้จักคุ้นเคยกันและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

บัญญัติ อินทรจีน (2526 : 93) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสัมมนาเป็นการที่บุคคลที่มีความรู้หรือทำงานเกี่ยวกับเรื่องที่สัมมนาร่วมประชุมกัน เพื่อร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะต้องมีบทบาทโดยร่วมกันพิจารณาในลักษณะแต่ละคนหันหน้าเข้าหาหรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสัมมนาอาจใช้เพื่อการสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหาแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นหรือเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การที่ผู้ร่วมสัมมนาจะได้รับมอบหมายให้ไปศึกษา และจัดทำเป็นอภิปรายและวิเคราะห์ปัญหาที่แท้จริง เสนอความคิดเห็นในการแก้ปัญหาสรุปหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหา

โดยสรุปแล้วประชุมสัมมนาเป็นวิธีการที่มีประโยชน์ต่อผู้เข้าร่วมเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นวิธีการที่ดำเนินไปด้วยเหตุผลและข้อเท็จจริง ผู้เข้าร่วมมีโอกาสศึกษาค้นคว้ารายละเอียดของข้อมูลต่างๆ จึงเป็นการเพิ่มพูนความรู้จากข้อเท็จจริงที่เชื่อถือได้ ด้วยการรวบรวมจากความคิดของผู้เข้าร่วมสัมมนาด้วยกัน และข้อเสนอแนะของผู้นำก่อให้เกิดความตื่นตัวทางด้านความคิดที่จะช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล ทำให้เกิดแนวทางหรือความคิดวิพากษ์การใหม่ๆ ขึ้น ผู้เข้าประชุมสัมมนาที่ขาดความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่เข้าร่วม โดยไม่มีการเตรียมตัวมาก่อนหรือบรรยากาศของการประชุมสัมมนาที่มีการผูกขาดการพูด หรือเสนอความคิดของบุคคลคนเดียวก็อาจทำให้การประชุมสัมมนาไม่บรรลุผลได้

3.5 การศึกษาต่อ การศึกษาต่อเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีความสำคัญหน่วยงานต่างๆ จึงมีความจำเป็นต้องให้การสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อที่จะให้หน่วยงาน หรือองค์กรมีความก้าวหน้าและทันต่อเหตุการณ์ บุคลากรของหน่วยงานเองควรมีความตระหนักที่จะต้องพัฒนาตน โดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นดังที่นักการศึกษาได้ให้ทัศนะและให้ความหมายของการศึกษาต่อไว้ดังนี้

ภิญโญ สาร (2526 : 166) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า บุคลากรทุกประเภทที่อยู่ในองค์กรหรือสถาบันแม้จะมีความรู้ความสามารถดีเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนานๆ ความสามารถก็ย่อมจะอ่อนลงไป เนื่องจากวิธีการปฏิบัติงานตลอดจนเทคโนโลยีต่างๆ ได้เปลี่ยนแปลงไป การศึกษาต่อเป็นวิธีการหนึ่งในการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่ หน่วยงานจึงต้องส่งเสริมบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อในระดับปริญญาต่างๆ ภายในประเทศหรือต่างประเทศเพิ่มเติม

อุคร ซึนกลิ่นรูป (2537 : 33) ได้ให้ความหมายของการศึกษาของข้าราชการพลเรือนไว้ว่า การศึกษาเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้วยการเรียนหรือการวิจัยตามหลักสูตรของสถาบันการศึกษาหรือสถาบันวิชาชีพ เพื่อให้ได้มาซึ่งปริญญาหรือประกาศนียบัตรวิชาชีพตามกฎหมาย ก.พ. ว่าด้วยนั้น และหมายรวมถึงการฝึกฝนภาษาและการรับคำแนะนำก่อนเข้าศึกษาการฝึกอบรม หรือการดำเนินงานที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

กรณีการ นียมศิลป์ และคณะ (2531 : 187) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การพัฒนากำลังคนอาจทำได้หลายทาง เช่น โดยการให้การศึกษา ซึ่งเป็นการให้ความรู้ต่างๆ ไป โดยสถาบันการศึกษาที่ตั้งขึ้นมาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรกว้างๆ ให้การศึกษาเพื่อให้รอบรู้ในวิชาต่างๆ ไม่เฉพาะเจาะจงในวิชาใดวิชาหนึ่งเท่านั้น และเน้นที่จะให้บุคคลที่รับการศึกษามีความรู้ความสามารถที่จะไปประกอบอาชีพตามสาขาที่ตนถนัด

กล่าวโดยสรุป คือ การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ เป็นการให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและช่วยให้เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้มีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้นและ โอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะมีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาส่งเสริม อันเป็นการช่วยเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรด้วย

3.6 การวิจัย การวิจัยมีความหมายดังต่อไปนี้

อนันต์ ศรีโสภณ (2527 : 12) ได้ให้ความหมายของการวิจัยไว้ว่าเป็นขบวนการแสวงหาความรู้จากปัญหาที่ชัดเจนอย่างมีระบบ โดยมีการทดสอบสมมุติฐานที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างเหตุผล ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายในเรื่องนั้นๆ เพื่อนำไปใช้พยากรณ์หรือสังเกตการเปลี่ยนแปลงเมื่อควบคุมสิ่งหนึ่งให้คงที่

พะยอม วงศ์สารศรี (2540 : 296) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิจัยคือ กระบวนการค้นหาความรู้ ความจริงนั้นอย่างมีระบบ ดำเนินการวิเคราะห์และตีความหมายของข้อมูล โดยวิธีการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงการปฏิบัติงาน การแก้ไขปัญหาที่ผู้ปฏิบัติงานประสบอยู่ หรือเพื่อก่อให้เกิดความรู้ใหม่ ทำให้เกิดความก้าวหน้าทางวิชาการ

อุทัย หิรัญโต (2531 : 199-200) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวิจัย คือ การแสวงหาข้อเท็จจริง โดยมีระเบียบแบบแผนและหลักฐาน เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นวิธีการศึกษาค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่เพิ่มเติม ซึ่งมีวิธีการศึกษาแตกต่างกับการศึกษาทั่วไป กล่าวคือเป็นการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีหลักฐานและเหตุผล เพราะเป็นการศึกษาเพื่อค้นคว้าหาความจริงด้วยวิธีการเชิงวิทยาศาสตร์ ผลการค้นคว้าจึงเชื่อถือได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้หลายอย่าง ลักษณะสำคัญของการวิจัยคือการศึกษาค้นคว้าหรือหาคำตอบ หรือหาข้อเท็จจริงบางประการที่ยัง

ไม่มีการค้นพบในเรื่องนั้นๆ มาก่อน หรืออาจมีการค้นพบมาแล้วแต่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไป จึงต้องค้นคว้าเพื่อมุ่งหาความรู้ใหม่อีกครั้งหนึ่ง

จรัส สุวรรณเวลา (2534 : 105) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยไว้ว่า การจัดการพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัยจะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง เพื่อสร้างความสามารถในการวิจัยของอาจารย์ด้านต่างๆ นับตั้งแต่ความรู้ในกระบวนการการเขียนโครงการ ตลอดจนทักษะในการใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัย ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ละเลยการพัฒนาเจตคติด้านการวิจัย เพราะถ้าอาจารย์ทำวิจัยเพียงเพื่อประโยชน์ในความก้าวหน้าของตนเองเท่านั้นก็ไม่ช่วยสร้างบรรยากาศและค่านิยมที่ยอมรับว่าการวิจัยคือ กระบวนการสร้างความรู้และวิจยารณญาณรวมทั้งเป็นกระบวนการที่ใช้ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้เรียนด้วยการลดภาระการสอน เพื่อให้อาจารย์มีเวลาวิจัยมากขึ้น เป็นสิ่งที่ควรทำและการส่งเสริมความร่วมมือในการวิจัยกับองค์กรอื่นทั้งภายในและภายนอกประเทศ เพื่อยกระดับมาตรฐานงานวิจัยให้สูงขึ้น

นิพนธ์ ไทยพานิช (2535 : 183-184) ได้สรุปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการ เป็นขั้นตอนสำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร ตัวบุคลากรต้องมีความต้องการและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดจากการอ่านตำรา ข้อมูล อ่านผลงานวิจัยต่างๆ หรือมาจากนโยบายของหน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารต้องหาวิธีการให้บุคลากรทุกคนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารพิจารณาข้อบกพร่องทางกายภาพ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งเอาไว้ ในขั้นตอนนี้ผู้บริหารอาจใช้วิธีการสำรวจความต้องการของบุคลากรได้หลายวิธีด้วยกัน คือ จัดทำแบบสอบถาม จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น พุดคุยสนทนา ตั้งคณะกรรมการขึ้นเพื่อทำการพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรในองค์การ

3. การกำหนดแนวทางการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารจะแสวงหากรรมวิธีที่จะช่วยแก้ไขปรับปรุงสมรรถภาพในด้านต่างๆ เกี่ยวกับวิชาชีพตามความต้องการของบุคลากรที่มีผลโดยตรงต่อการพัฒนา การทำงานของบุคลากร กรรมวิธีเหล่านั้นได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาด้วยชุดฝึกอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การนิเทศงาน การจัดแหล่งบริการความรู้ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

4. ความเป็นไปได้ ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการ เพื่อให้โครงการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี



5. การนำไปใช้ ผู้บริหารนำเอาโครงการไปส่งเสริมให้เกิดการปฏิบัติจริง โดยเชิญผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่ต้องการให้มีการพัฒนาเพื่อนำมาพัฒนาต่อไป

จากกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของการสำรวจความต้องการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นข้อมูลกำหนดแนวทางการพัฒนา และวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของ โครงการพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมให้มีการทำโครงการพัฒนาบุคลากรไปสู่การปฏิบัติ

4. ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

ธีรยุทธ พึ่งเพียร และสุรพล สุขะพรหม (2543 : 96) ได้ชี้ให้เห็นถึงประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่ช่วยให้เกิดการประหยัด ทั้งนี้เพราะบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ความผิดพลาดอาจจะมีบ้างแต่น้อยมาก
3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย
4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่างๆ ในการตอบคำถามหรือให้การแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน ทำให้มีเวลาปฏิบัติงานของตนได้อย่างเต็มที่
5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานต่อไป
6. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้บุคคลนั้นๆ ได้รับความรู้ ความคิดใหม่ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยี สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับตำแหน่งหน้าที่ของตนได้

จากหลักการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็นต่อองค์กร เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากร บุคลากรจึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาบุคลากรจะประสบ

ความสำเร็จนั้น ต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญคือพื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์การ ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบ และกำลังงบประมาณ

พนัก หันนาคินท์ (2542 : 77-78) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า องค์การมีความจำเป็นที่จะต้องจัด โครงการพัฒนาบุคลากรอยู่ตลอดเวลาด้วยเหตุผลสำคัญ ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ตลอดจนวิธีการทำงานได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่องค์การจะต้องพยายามให้บุคลากรก้าวหน้าทันต่อความเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทั้งนี้ อาจกล่าวได้ว่าเพื่อประโยชน์ขององค์การที่จะได้คนที่ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร ย่อมจะได้ผลประโยชน์กลับคืนในระยะยาว นอกจากจะเป็นการสร้างคนเพื่อรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีแล้ว ยังอาจจะเป็นเครื่องสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้น อันจะทำให้ผลงานเป็นไปได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

3. ในการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานนั้น ถึงแม้จะได้กระทำอย่างพิถีพิถันเพียงใดก็ตาม เมื่อคนเข้าทำงานก็ต้องมีการพัฒนาให้สอดคล้องกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ไม่เพียงแต่การเปลี่ยนแปลงเพื่อรับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเท่านั้น ความรู้สึกนึกคิด ความคาดหวัง เจตคติที่มีต่องานเหล่านี้ อาจเปลี่ยนแปลงได้ การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยปรับปรุงสภาพความรู้สึกนึกคิดในทางที่ดีต่อองค์การ ซึ่งวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรนั้นมี 2 ประการ คือ เพื่อองค์การและเพื่อบุคลากรเอง

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและต่อหน่วยงานโดยตรง เพราะนอกจากบุคลากรเองจะมีความก้าวหน้าในหน้าที่แล้วหน่วยงานก็จะมี ความเจริญก้าวหน้าด้วย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บุคลากรจะต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง และปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

5. ปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีปัญหาและอุปสรรคดังนี้

เสถียร เหลืองอร่าม (2533 : 74) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ฝ่ายบริหารงานบุคคล ถ้าหากมิได้ทราบความต้องการของพนักงานที่แท้จริง แล้วว่าต้องการพัฒนาไปเพื่ออะไรแล้ว ย่อมจะไม่บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. ฝ่ายบริหารงานบุคคลไม่มีความรู้ในเรื่องราวการวาง โครงการฝึกอบรมที่ดีแล้ว ย่อมขาดการประสานงานและการดำเนินงานไปได้โดยไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. วิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถพอที่จะสร้างความสำเร็จให้แก่ผู้ที่ได้รับการพัฒนาได้ เพราะคุณสมบัติไม่ถึงพอที่จะเป็นวิทยากรนั่นเอง
4. ตัวของผู้เข้าพัฒนาฝึกอบรม ไม่ได้ตั้งใจที่จะเสียสละเวลาเข้ารับการพัฒนาจึงทำให้ผลของการฝึกอบรมของผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกอบรมไม่ได้ผลเท่าที่ควร
5. ตัวของพนักงานในองค์กรที่จะเข้ารับการพัฒนาไม่มีเป้าหมาย วัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเขาทำไปเพื่ออะไร
6. สถานที่และอุปกรณ์ที่จะเข้าช่วยในการพัฒนาบุคลากร ไม่อำนวยความสะดวกเท่าที่ควร
7. งานพัฒนาบุคลากรเท่าที่ผ่านมา ตัวของผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนา มักจะถือว่าเป็นงานผ่าน ไม่ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

กุลธน ธนาพงศ์ธร (2527 : 177-179) ได้ให้ทัศนะไว้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขององค์กรใดก็ตาม มักประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานัปการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ สาเหตุของปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เหล่านี้คือ

ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ เจ้าหน้าที่ที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินการด้วยความประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว ส่วนหนึ่งมีผลมาจากเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบโครงการ ตั้งแต่ระดับหัวหน้างานจนกระทั่งถึงเจ้าหน้าที่ดำเนินการทุกคน งานการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปจะเป็นงานช่วยเหลือสนับสนุน เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในด้านนี้ มักจะไม่เต็มใจปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว แต่จะชวนขวยไปดำรงตำแหน่งต่างๆ ในสายงานหลัก

ปัญหาด้านวิทยากร องค์กรประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรคือ ตัววิทยากร ปัญหาที่มักจะพบเสมอเกี่ยวกับวิทยากรได้แก่ การสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมมาเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ปัจจุบันส่วนใหญ่วิทยากรขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดีแต่มีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือเล่าประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าจะพูดถึงเทคนิค วิธีการพัฒนางานและตัวของผู้เข้ารับการพัฒนา อันเป็นผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีโอกาสได้รับความรู้และแนวคิดในสิ่งใหญ่ๆ น้อย เป็นผลทำให้เกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการเข้ารับฝึกอบรม

พัฒนา ดังนั้นคุณสมบัติสำคัญของวิทยากรจึงต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการและเทคนิคการถ่ายทอดความรู้อย่างถูกต้องและเหมาะสม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2526 : 402-403) ได้สรุปเกี่ยวกับปัญหาของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

1. งบประมาณไม่พอ เนื่องจากโรงเรียนประถมมีมากและครู หรือผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนก็มีจำนวนมากตามไปด้วย ดังนั้นการที่จะให้หน่วยราชการที่รับผิดชอบทำการพัฒนาผู้ปฏิบัติราชการอย่างทั่วถึง ในช่วงระยะเวลาอันสั้นหรือพร้อมๆ กันนั้น จะต้องอาศัยงบประมาณและวิทยากรเป็นจำนวนมากจนเกินความสามารถที่จะกระทำได้ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นไปในรูปที่พิจารณาถึงความจำเป็นและความเร่งด่วนของปัญหา หรือถ้าหากโรงเรียนสามารถดำเนินการพัฒนาโดยไม่ต้องอาศัย งบประมาณก็สามารถดำเนินการได้ตามที่เห็นสมควรและเหมาะสม

2. ภารกิจที่รับผิดชอบมีมากเนื่องจากจำนวนบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาศึกษามีค่อนข้างน้อย ภารกิจที่ทุกคนรับผิดชอบจึงมีอย่างเต็มมือ การจะให้คนใดคนหนึ่งไปศึกษาอบรมหรือศึกษาต่อจะทำให้ครูอื่นๆ ต้องรับภาระในส่วนนั้นเพิ่มขึ้นอีก จึงทำให้โอกาสครูประถมศึกษาส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาต่อค่อนข้างน้อยกว่าครูในระดับอื่น

3. การขาดความสนใจของผู้ปฏิบัติงาน มีครูประถมศึกษาจำนวนไม่น้อยที่มีความพอใจในการปฏิบัติงานของตนอยู่แล้ว และยังไม่เห็นความสำคัญที่จะต้องพัฒนา นอกจากนั้นบางคนอาจมีเหตุผลส่วนตัวที่ไม่สามารถเข้ารับการพัฒนาได้ เช่น อายุ พื้นฐานความรู้เดิม เป็นต้น

4. โรงเรียนตั้งอยู่ในที่ห่างไกล บุคลากรที่จะได้รับการพิจารณาข้อมมีค่อนข้างน้อย เนื่องจากเหตุผลหลายประการ เช่น การขาดแคลนบุคลากรปฏิบัติงานแทนในกรณีศึกษาต่อ หรือการเข้ารับการ อบรมระยะยาว การขาดแคลนวิทยากรในกรณีจัดการอบรมหรือให้การพัฒนาในระดับโรงเรียน หรือกลุ่มโรงเรียน หรือศูนย์เครือข่ายโรงเรียน

6. แผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

แผนปฏิบัติราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2550 ได้สรุปแผนงาน โครงการและกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ปฐมนิเทศข้าราชการบรรจุใหม่ คือ ครูบรรจุใหม่ให้ได้รับความรู้ในการปฏิบัติงาน มีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ มีทักษะในการปฏิบัติงาน ครูบรรจุใหม่มีคุณธรรมจริยธรรมในการปฏิบัติงาน มีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพครู

2. สรรหาผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ได้บุคลากรครูและบุคลากรทางการศึกษา มาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมาดำรงตำแหน่งและ ปฏิบัติหน้าที่ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2

3. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาหรือการประชุมผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับทราบ และรับฟังนโยบายข้อราชการของสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และข้อราชการจากจังหวัดเพื่อนำไปปฏิบัติได้ อย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อปฏิบัติงานการเงิน การบัญชี การพัสดุ และด้านการ เบิกจ่ายตามระบบ GFMS เพื่อให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานการเงิน บัญชี พัสดุ และเบิก จ่ายเงินตามระบบ GFMS ได้อย่างถูกต้อง

จากที่กล่าวมาจะเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรนั้น มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะ มองข้ามไปไม่ได้ ถึงแม้จะมีอุปสรรคต่างๆ มากมาย แต่ทั้งนี้และทั้งนั้นก็ขึ้นอยู่กับความเสถียร และความมุ่งมั่นของผู้บริหารและคณะครูที่จะตระหนักในการพัฒนาตนเองและพัฒนาวิชาชีพ

7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การทำวิทยานิพนธ์เรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนเกี่ยวกับการ พัฒนาบุคลากร โรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ครั้งนี้คือ ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนของ โรงเรียนขนาดเล็กในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 ซึ่งประกอบด้วยอำเภอสบเมย อำเภอแม่สะเรียง และอำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน งานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีดังนี้

ชิด ปุริโตคม (2523) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย พบว่า ในประเด็นที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครูในประเทศไทย ยังไม่เป็นที่น่าพอใจ ปัญหาและอุปสรรคในด้านการพัฒนาบุคลากรวิทยาลัยครูยังขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน บุคลากร ขาดความสนใจในการพัฒนาตนเองและการพัฒนาที่ดำเนินการอยู่มักจะไม่ตรงกับ สาขาวิชาที่มีความจำเป็น รวมทั้งขาดความจริงใจที่จะสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2525) ได้ศึกษาปัญหาการนิเทศการศึกษาที่ เกี่ยวกับการจัดอบรมครูที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถแก่ครูประจำการของหน่วย ศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษาพบว่ามีปัญหาดังนี้ คือการอบรมซ้ำตัวบุคคล ขาดการนำเอาความรู้ จากการอบรมไปใช้ให้เกิดประโยชน์เท่าที่ควร การติดตามผลและการประเมินผล หลังการศึกษา

อบรมมีการทำน้อยมาก แต่เมื่อเรียงลำดับปัญหาและอุปสรรคในการจัดอบรมครูจากมากไปหาน้อย จะพบว่าปัญหาหลักคือ ขาดเงินงบประมาณ ขาดสถานที่อบรมที่เหมาะสม ขาดวิทยากรที่มีความรู้ที่เหมาะสมและการประสานงานกับหน่วยงานอื่นไม่ราบรื่น ซึ่งผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับปัญหาด้านการพัฒนาบุคลากรของศูนย์นอกโรงเรียนของ จังหวัดในภาคเหนือตามที่เสนอแนะของผู้บริหารและครูกับอาจารย์

นคร คำธิตา (2529) ได้ทำการวิจัยและพบว่า กลุ่มผู้บริหารเห็นว่าขาดงบประมาณในการดำเนินงานด้านนี้ ส่วนกลุ่มครูและอาจารย์เห็นว่า การหมุนเวียนงานและสับเปลี่ยนหน้าที่มีน้อยมาก ซึ่งทำให้เกิดการสร้างบารมีและฐานอำนาจ นอกจากนี้ยังขาดการวางแผนงานด้านบุคลากรอย่างมีระบบและบุคลากรในส่วนภูมิภาคก็ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นสูงน้อยมาก

กรรณิการ์ พงษ์สนธิ (2525) ได้ศึกษาความต้องการของคณาจารย์ในด้านการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมใน โครงการพัฒนาคณาจารย์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลปรากฏว่าคณาจารย์มีความต้องการเสริมความรู้ด้านการเรียนการสอน ซึ่งประกอบด้วยความรู้พื้นฐานเพื่อการสอน วิธีการสอน การดำเนินการสอน ประเมินผลการสอน และการใช้สื่อการสอน ส่วนในด้านวิธีการและรูปแบบของการพัฒนาคณาจารย์ก็ได้เสนอโครงการประกอบด้วย โครงการย่อย ได้แก่ โครงการประเมินผลการสอนระยะเวลา 1-2 วัน มีลักษณะของการจัดกิจกรรมในรูปของการประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดเอกสารให้คณาจารย์ได้ศึกษาด้วยตนเอง ในโอกาสต่อไป โครงการนี้จะจัดสำหรับอาจารย์ใหม่เป็นประจำทุกปี และจัดบริการแก่คณาจารย์ทั่วไปตลอดปีการศึกษา

รวงทิพย์ สุรวิชัย (2538) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ผลการศึกษาสรุปได้ว่าผู้บริหารมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ทุกระดับล้วนเห็นความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรสาย ก. ทั้งสิ้นและมีการสนับสนุนให้มีกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเรียนการสอน ด้านวิชาการและด้านการบริหาร โดยวิธีการไปศึกษาดูงาน การประชุม การฝึกอบรม อันเป็นภารกิจเกี่ยวกับการพัฒนาการสอนโดยตรง การพัฒนาศักยภาพเป็นผู้บริหาร การพัฒนาหลักสูตรกระบวนวิชาและการวิจัย จากการศึกษายังได้พบสาเหตุปัญหาและการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมากที่สุด คือ ขาดการหาข้อมูลความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาอย่างจริงจัง รวมถึงขาดการติดตามผล ส่วนปัญหาระดับปานกลางประกอบด้วยบุคลากร สาย ก. ไม่ให้ความร่วมมือ ขาดงบประมาณสนับสนุน นโยบายไม่ชัดเจน ขาดวิทยากรเฉพาะด้านและวิธีการจัดไม่เอื้อต่อการพัฒนาบุคลากร

วัลภา ลิ้มสกุล (2537) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลของสถาบันเทคโนโลยีการเกษตรแม่โจ้ พบว่าสภาพการบริหารงานบุคคลด้านการให้ได้มาของบุคลากรทางภาควิชาและ

สถาบันเป็นผู้จัดทำแบบคัดเลือกจากผู้มีคุณวุฒิความสามารถและประสบการณ์ปัญหาคือได้รับจัดสรรอัตรากำลังน้อย มีระบบอุปถัมภ์งบประมาณมีสนับสนุนไม่เพียงพอ ผู้ที่แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดการทำงานเป็นหัวหน้าภาควิชาและเพื่อนร่วมงานมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน ปัญหาอยู่ที่บุคลากรที่ได้มามากไม่ค่อยมีคุณภาพการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรม โครงการพัฒนาจัดขึ้นได้แก่การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การวิจัย การเผยแพร่ข่าวสาร แต่ละสายงานได้รับการพัฒนาไม่เท่าเทียมกัน ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนในการพิจารณา การบำรุงรักษาบุคลากรจัดสวัสดิการไม่ทั่วถึง ปัญหาใหญ่ที่พบเป็นเรื่องงบประมาณมีไม่เพียงพอ รวมทั้งมีการลาออกไปประกอบอาชีพอื่น

สหทัย ดำรงเกียรติศักดิ์ (2541) ได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่า ปัญหา อุปสรรค ด้านหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ขาดงบประมาณสนับสนุนด้านการศึกษา การศึกษาต่อมีปัญหาอุปสรรคเรื่องความยุติธรรม ทุนการศึกษา รวมทั้งแหล่งทุนมีไม่เพียงพอ ด้านการอบรมสัมมนามีปัญหาอุปสรรคเรื่องการเงินเข้าร่วมกิจกรรม ทั้งจากหน่วยงานภายในและภายนอก ด้านการวิจัยขาดแหล่งทุนวิจัยจากต่างประเทศ เอกสารการค้นคว้าไม่เพียงพอและขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร ซึ่งเกี่ยวข้องกับในส่วนที่ขาดการส่งเสริมสนับสนุนให้คณาจารย์มีผลงานทางวิชาการ เพื่อโอกาสในตำแหน่งทางวิชาการ และด้านบุคลิกลักษณะคุณธรรม จริยธรรม มีปัญหาความร่วมมือในกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์ การยอมรับความรู้ความสามารถของกันและกันในกลุ่มของคณาจารย์

อรพินทร์ กุลประภา (2523 : 272) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการประชุมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่จริงน้อยและเห็นว่าควรจะได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่าส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคนและเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด อีกทั้งยังขาดความสนใจอย่างจริงจังจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

บุญใจ ศรีสถิตย่นราฎร (2533) ได้ศึกษาปัญหาและความต้องการพัฒนาคณาจารย์ของคณาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน พบว่าปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ ได้แก่ ไม่มีนโยบายที่แน่ชัดในการพัฒนาคณาจารย์ งบประมาณสนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถ หรือเชี่ยวชาญในการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์และไม่มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ สำหรับความต้องการพัฒนาคณาจารย์ คณาจารย์

ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่า มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน ควรจัดตั้งหน่วยงานพัฒนา คณาจารย์ขึ้น โดยอยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ และมีคณาจารย์ จากคณะต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ควรจัดในลักษณะของการประชุม สัมมนาระยะสั้นๆ ในช่วงที่ปิดภาคเรียนและจัดภายในมหาวิทยาลัย

นิรมล โนนานนท์ (2536) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตภาคพายัพผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและอาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาบุคลากร ที่ชัดเจน การดำเนินการพัฒนาบุคลากรขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและการ ประเมินผลหลังการพัฒนาบุคลากร ส่วนกิจกรรมที่บุคลากรเห็นว่าควรดำเนินการมาก คือ การปฐมนิเทศ การสร้างผลงานทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน รองลงไปคือการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ สำหรับปัญหาและ อุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากรทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าปัญหา และอุปสรรคที่เกิดขึ้นมากได้แก่ ขาดการติดตามและการประเมินผลหลังการพัฒนาบุคลากร ไม่มี ระบบหมุนเวียนในการแต่งตั้ง โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ศูนย์พัฒนาอาจารย์ยังไม่เอื้อ ประโยชน์อย่างเต็มที่ในการพัฒนาบุคลากร และสถานที่เพื่อการเรียนต่อหรือฝึกอบรมยังไม่ เอื้ออำนวยความสะดวกเท่าที่ควร ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่ผู้บริหารและอาจารย์มีความคิดเห็น ต่างกัน คือ ความไม่พร้อมในเรื่องส่วนตัว ความรู้ความสามารถของอาจารย์ในการเข้าร่วมกิจกรรม ตลอดจนความไม่พร้อมของปัจจัยเครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนาบุคลากร

เทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่า บุคลากรทราบนโยบายการพัฒนาบุคลากรจากแผนพัฒนาของหน่วยงานคณะภาควิชา ซึ่งส่วนใหญ่บุคลากรเป็นผู้รับนโยบายหรือแผนไปปฏิบัติ โดยมีการประชาสัมพันธ์เชิญชวนและ ภูมิใจบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา บุคลากรมีความต้องการให้หน่วยงานที่รับผิดชอบการ ปฐมนิเทศทำความเข้าใจในเรื่องระเบียบกฎเกณฑ์ บทบาทหน้าที่และภาระงานที่ต้องรับผิดชอบ โดยมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ นอกจากนี้การฝึกอบรมการสัมมนาและศึกษา ดูงาน ยังมีปัญหาในเรื่องของโอกาสที่ไม่เท่าเทียมกันเพราะภาระการสอนมาก ขาดการสนับสนุนให้ บุคลากรศึกษาต่อเนื่องจากถูกจำกัดเรื่องทุนการศึกษา มหาวิทยาลัยควรกำหนดเป็นนโยบาย ส่งเสริมการศึกษาต่อที่ชัดเจน จัดสรรงบประมาณให้พอเพียงในเรื่องของทุนการศึกษา สำหรับ ความต้องการในการทำงานวิจัย มหาวิทยาลัยควรมีเป้าหมายและสนับสนุนการทำวิจัยอย่างชัดเจน ทั้งด้านแรงจูงใจ งบประมาณ ตลอดจนค่าตอบแทนการทำวิจัย

ขจรศักดิ์ ควรคิด (2540) ได้ศึกษาสภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงชัย จังหวัดเชียงราย จากการศึกษาสภาพการบริหารงานพบว่า

งานที่ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุดคือ การจัดทำแผนภูมิบริหาร โรงเรียนชัดเจนและเป็นปัจจุบัน รองลงมา คือ จัดทำทะเบียนประวัติของบุคลากรให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ และที่ปฏิบัติน้อย คือ เอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการทางวินัย เพื่อให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้ ในส่วนที่ปฏิบัติน้อยที่สุดคือ ความชัดเจนของระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากร ได้แก่ บุคลากรไม่เพียงพอ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน มอบหมายหน้าที่ให้บุคลากรไม่เหมาะสมกับงาน ครูขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมีปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ ครูขาดความสามัคคีและขาดความรับผิดชอบต่อนหน้าที่

เอื้อ คุณาจันทร์ (2540) ได้ศึกษาสภาพปัจจุบันของการบริหารงาน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาพื้นฐาน สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเทิง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษา ด้านการจัดบุคลากรพบว่า บุคลากรส่วนมากจบปริญญาตรี สาขาวิชาเอกประถมศึกษา และบุคลากรที่ขาดแคลนมากได้แก่ สาขาวิชาเอกคณิตศาสตร์ ดนตรีนาฏศิลป์ ภาษาไทย อุตสาหกรรมศิลป์ วิทยาศาสตร์ และเกษตรกรรม ในด้านการเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากรในโรงเรียนมีการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการฝึกอบรม จัดประชุมเชิงปฏิบัติการการร่วมกันวางแผนและการแบ่งงานให้เหมาะสม

พิศักดิ์ ขัติพันธ์ (2541) ได้ศึกษาพฤติกรรมกรรมการตัดสินใจของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเมืองเชียงใหม่ พบว่า การบริหารงานบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาเป็นกลุ่มแล้วผู้บริหารตัดสินใจมากที่สุด ส่วนการพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ ผู้บริหารตัดสินใจคนเดียวมากที่สุด ภายหลังได้รับข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับกิจกรรมการพิจารณาให้สวัสดิการแก่ครูอาจารย์ในโรงเรียน ผู้บริหารให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมพิจารณาปัญหาและตัดสินใจ ผู้บริหารจะรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติ โดยให้ผู้ร่วมตัดสินใจรับผิดชอบและสนับสนุนเต็มที่มากที่สุด

สุเทพ อินตาวงศ์ (2541) ได้ศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนตามสภาพที่เป็นจริงและความคาดหวังของครู สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ จากการศึกษางานบุคลากร พบว่า ผู้บริหารปฏิบัติมากที่สุด คือ การจัดให้มีการบริหารงานโรงเรียนในรูปคณะกรรมการ มีการส่งเสริมให้ครูได้ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบวินัย และจรรยาบรรณครู มีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนอย่างชัดเจน ส่วนการปฏิบัติที่ผู้บริหารปฏิบัติปานกลาง คือ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและแจ้งให้บุคลากรได้รับทราบ ในด้านความคาดหวังของครูต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวม มีความคาดหวังให้

ผู้บริหารปฏิบัติมาก เกี่ยวกับการมอบหมายงานและความรับผิดชอบให้บุคลากรปฏิบัติ ตามความรู้ ความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคลมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบการ ปฏิบัติงานของครูแต่ละบุคคลอย่างชัดเจนและแจ้งข่าวสารทางราชการเกี่ยวกับกฎระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติให้ครูทราบส่วนที่คาดหวังต่ำคือ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากรและแจ้ง ให้บุคลากรทราบ

ไชยยันต์ ไชยถาวร (2541) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาของครูในโรงเรียน สังกัด สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ลาน้อย จังหวัดแม่ฮ่องสอน ผลการศึกษาพบว่า ความต้องการ พัฒนาของครูในด้านจุดมุ่งหมายของการพัฒนาครูต้องการมากที่สุดในเรื่องการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานการพัฒนาตนเองให้เป็นคนทันต่อเหตุการณ์ตามการเปลี่ยนแปลงใน ปัจจุบัน ในด้านเนื้อหาความรู้ของการพัฒนา มีความต้องการมากในเรื่องของการพัฒนาความรู้ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ ความรู้เกี่ยวกับการใช้ห้องปฏิบัติการทางภาษาด้านกิจกรรมของการพัฒนา ครูมีความต้องการมากในเรื่องพัฒนาโดยส่งเสริมให้มีแหล่งค้นคว้าสำหรับครู เช่น ห้องสมุด ส่วนด้านการติดตามประเมินผลการพัฒนาพบว่า ครูต้องการมากในเรื่องการให้มีการประเมินผล การพัฒนาบุคลากร โดยใช้เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด สำหรับข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสรุปได้ดังนี้ ครูต้องการให้มีการนำเอาผลการพัฒนาไปประกอบการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน ต้องการให้มีการปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครู โดยเน้นการเป็นครูที่มีประสิทธิภาพ มีคุณภาพ ทั้งความรู้และ จริยธรรมต้องการให้มีการจัดเนื้อหาความรู้ในการพัฒนาครูในด้านความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ต้องการ ให้มีการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและทั่วถึง ต้องการให้ครูมีจิตสำนึก มีความตระหนักในการพัฒนา ตนเอง

ปรีชา พันธุ์จำเริญ (2540) ได้ศึกษาขวัญและกำลังใจของบุคลากรทางการศึกษาใน โรงเรียนกันดาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอแม่ฟ้าหลวง จังหวัดเชียงราย ผลการศึกษา พบว่า ด้านการมอบหมายงานมีการวางแผนร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและครูผู้รับผิดชอบมอบหมาย ตรงความถนัด ความรู้ความสามารถและงานที่บุคลากรมีความสำนึกรับผิดชอบด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และตั้งใจ คือ งานที่นอกเหนือจากการได้รับมอบหมาย ด้านการรับ ฟังความคิดเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ผู้บริหารยอมรับฟังถ้าผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชามีเหตุผล ดีกว่า ด้านความยุติธรรมในหน่วยงาน ผู้บริหารได้ใช้หลักในการปกครองตามหลักประชาธิปไตย รวมทั้งมุ่งเน้นงานและให้ทุกคนมีส่วนร่วม การพิจารณาความดีความชอบ พิจารณาจากความรู้ ความสามารถและมีผลงานดีเด่นด้านต่างๆ เป็นที่ยอมรับ สำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานที่ ปฏิบัติ มีการเลื่อนตำแหน่งและระดับให้สูงขึ้น โดยการประเมินผลงานและการเสนอผลงานทาง วิชาการ ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการศึกษาต่อ การฝึกอบรม มีการจัดประชุมสัมมนา

และการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนางาน พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะของบุคลากรให้สูงขึ้น การยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาจะให้คำยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงทันทีเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาได้ให้การเอาใจใส่ทั้งในด้านการปฏิบัติงานและด้านส่วนตัวอย่างเสมอภาคกันของบุคลากรในหน่วยงาน

ศุรจิตร สารบรรณ (2538) ได้ศึกษาปัญหาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัญหาโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ยกเว้น ด้านการกำหนดความต้องการบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาตามกลุ่มตัวแปร ขนาดโรงเรียน ก็ปรากฏผลทำนองเดียวกัน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยระดับปัญหาจากสูงไปหาต่ำดังนี้ การกำหนดความต้องการบุคลากร การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การควบคุมกำกับ ติดตามและ นิเทศบุคลากร การพัฒนาและการชำระรักษาและประเมินการปฏิบัติงานของบุคลากร

เฉลิมพล นามมนตรี (2540) ได้ศึกษาการศึกษาการปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ระดับอนุบาล ในจังหวัดขอนแก่น พบว่า สภาพการ ปฏิบัติงานบริหารบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการเลือกสรรบุคลากร ด้านบำรุงรักษา ด้านการพัฒนาและด้านการลาออกจางาน ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง ผู้บริหารเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ส่วนครูเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในระดับ ปานกลาง

อาภาเพ็ญ ไทยทอง (2540) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษาเอกชนจังหวัดสระบุรี ใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีเพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน วิธีที่ใช้ มากคือ การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน วิธีที่ใช้รองลงมา คือ การประชุมนิเทศการศึกษาต่อและการ ประชุมเชิงปฏิบัติการและการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ปัญหาที่พบมากที่สุดคือขาดบุคลากร และการดำเนินการที่มีปัญหา มากที่สุด คือ การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ โดยพบว่าบุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจและเกณฑ์ประเมินค่อนข้างสูงทำให้ครูไม่กล้าทำส่วนการ ดำเนินการที่มีปัญหาน้อยที่สุดคือ การจัดประชุมนิเทศบุคลากรใหม่

นิชา ประสพอารยา (2543) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคคลใน โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน กรุงเทพฯ โดยอาศัยกรอบแนวคิดการบริหารงาน บุคคลของ Castetter (1976) พบว่า

1. มีการจัดทำแผนกำลังคน โดยจะทำการวางแผนเพื่อพัฒนากำลังคนใน ระยะเวลาต่างๆ เป็นแผนปฏิบัติการ 1-2 ปี

2. มีการดำเนินการสรรหา โดยการเปลี่ยนตำแหน่งบุคลากรที่มีความสามารถในโรงเรียนขึ้นมาแทน และจะดำเนินการสรรหาเพื่อบรรจุในตำแหน่งที่ว่าง โดยการสรรหาจากบุคคลภายนอกที่มีคุณสมบัติเหมาะสม
3. มีการดำเนินการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน โดยผู้บริหารใช้อำนาจตัดสินใจในการคัดเลือกในขอบเขตที่พึงกระทำได้ ใช้เกณฑ์การคัดเลือกโดยพิจารณาจากคุณวุฒิ บุคลิกภาพ ความสามารถและความรู้ตรงตามสาขาวิชาที่ต้องการ
4. มีการนำบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน โดยผู้บริหารแต่ละฝ่ายและหัวหน้างาน แนะนำการปฏิบัติงานและรายละเอียดอื่นๆ
5. มีการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรใหม่ โดยการให้รับมอบหมายติดตามและรายงานการปฏิบัติงานเป็นระยะ
6. มีการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยการนำความเคลื่อนไหวทางการศึกษาใหม่ ๆ มาดำเนินการพัฒนาให้บุคลากรเข้าใจและนำไปปฏิบัติ และพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรม
7. มีการจัดผลประโยชน์แก่บุคลากรที่นอกจากเงินเดือน โดยการแจ้งรายละเอียดเกี่ยวกับสวัสดิการต่างๆ ที่บุคลากรมีสิทธิได้รับ
8. มีการมอบหมายงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติมีความรู้สึกรักอยากทำงานต่อเนื่อง โดยการพิจารณาถึงความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร
9. มีการดำเนินการที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน โดยการบริหารให้คำปรึกษาต่างๆ จัดบริการด้านสุขภาพอนามัย ความปลอดภัยในโรงเรียน
10. มีการดำเนินการในเรื่องการไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากรในโรงเรียน โดยการจัดประชุมบุคลากรเป็นประจำทุกเดือน
11. มีการบันทึกข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียนและบุคลากรที่ทันสมัย

ส่วนปัญหาพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีปัญหาในการบริหารจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1 กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การวางแผนกำลังคน การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผลงานการปฏิบัติงาน การพัฒนาและค่าตอบแทนหรือสิ่งจูงใจ 2 กลุ่มที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ได้แก่ การนำเข้าสู่หน่วยงาน การปฏิบัติงานต่อเนื่อง ความมั่นคงในการปฏิบัติงาน การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคคล และการให้บริการข้อมูลข่าวสาร

อาร์ซินนิคเก้ (Arciniegas, 1972) ได้ศึกษาการจัดโปรแกรมการฝึกอบรมครูประจำการ และได้สรุปผลการวิจัยว่า การจัด โปรแกรมการฝึกอบรมครูประจำการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากครูจะได้รับความรู้ด้านทฤษฎีและเข้าใจแนวคิดทางการศึกษา แล้วยังทำให้ครูเกิดทักษะ

และต้องการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ในการสอน และเมื่อครูได้รับสิ่งใหม่ๆ จากโปรแกรมที่จัดให้แล้วจะปรับปรุงพฤติกรรมในการสอนเสียใหม่ ซึ่งมีผลต่อความสัมพันธ์ผลทางการเรียนของนักเรียน

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญยิ่งในทุกระดับที่องค์กรจะต้องให้การส่งเสริมสนับสนุนในทุกด้านและผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ ตลอดจนบุคลากรทุกระดับก็ต้องรับการพัฒนาในด้านความรู้ความสามารถ เพื่อสร้างให้คนมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวบุคลากรเองต้องยอมรับและพร้อมรับการพัฒนาให้พร้อมที่จะเผชิญกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งเพื่อเป็นการก่อให้เกิดความเข้าใจ เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันถือเป็นการสร้างคนที่มีความพร้อมในทุกด้าน ดังนั้นการให้ทราบสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นแนวทางต่อการศึกษาดังกล่าว

กรอบแนวคิดในการวิจัย (Conceptual Framework)

