



## บทที่ 2

### วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้ผู้วิจัยได้เสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็น 3 ตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

แนวคิดเกี่ยวกับงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา  
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร  
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา

ก่อนที่จะกล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับงานบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรจะได้ทราบถึงความหมายของการบริหารโรงเรียนก่อนดังต่อไปนี้

##### 1. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

นักวิชาการและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้  
ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ ( 2526 ) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การเร่งรัด และควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้การดำเนินงานทั้งหมดมุ่งไปสู่จุดประสงค์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้

นิพนธ์ กินาวงศ์ ( 2526 ) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลซึ่งเราเรียกว่าบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้บริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามที่ระบบสังคมกำหนดไว้

กุลเชษฐ์ แก้ววี ( 2538 ) ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนหมายถึง การดำเนินงานของกลุ่มบุคคล เพื่อพัฒนาหรือการบริการทางการศึกษาแก่สมาชิกในสังคม และเพื่อให้มีความเจริญงอกงามจะได้เป็นสมาชิกที่ดีในสังคม

จากความหมายของการบริหารโรงเรียนที่นักวิชาการและนักการศึกษา ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ตามภาระหน้าที่ และขอบข่ายงานที่ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม กำกับ ดูแล และสั่งการให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของโรงเรียน

## 2. ขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียน

นักวิชาการหลายท่านได้แบ่งแยกงานบริหารโรงเรียนออกเป็นหมวดหมู่ต่าง ๆ พอจะประมวลได้ดังนี้

Kimbrough and Nunnery (1988) ได้กล่าวถึงงานบริหารโรงเรียนเป็น 9 ประเภท คือ

1. งานด้านโครงสร้างขององค์การ
2. งานด้านหลักสูตรและการสอน
3. งานด้านการเงิน
4. งานด้านบริการสนับสนุนและการจัดธุรการ
5. งานด้านบริหารบุคลากร
6. งานบริการนักเรียน
7. งานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ
8. งานด้านความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
9. งานความรับผิดชอบต่อสาธารณชน

พนัส หันนาคินทร์ ( 2524 ) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารโรงเรียน ดังนี้

1. งานด้านวิชาการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับครู นักเรียน การจัดโปรแกรมการเรียนการสอน จัดหาอุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยี
2. งานด้านธุรการ ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการเงิน การติดต่อกับองค์การภายนอก อาคารสถานที่ บริการต่าง ๆ การปกครอง และควบคุมบุคลากรที่ไม่เกี่ยวข้องกับการสอน



3. งานด้านกิจการนักเรียน ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับความปลอดภัย และแนว  
 จัดหาทุน กิจการนักเรียน บริการอาหารกลางวัน บริการสุขภาพ และการรักษา  
 ความปลอดภัย

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2526) เสนอว่า โรงเรียนประถมศึกษาควรจะดำเนินงาน  
 หลายประการ งานที่ควรจะทำนั้นประกอบด้วงานต่อไปนี้

1. งานด้านวิชาการ เป็นงานหลักของโรงเรียนประถมศึกษา งานด้านนี้จะครอบ  
 คุมการเรียนการสอน การจัดหาและใช้สื่อการสอน การจัดหาบุคลากรในการสอน การประเมิน  
 ผลการเรียน การจัดทำตารางเรียนตารางสอน และการนิเทศการศึกษา

2. งานธุรการ เป็นงานที่จัดเพื่อสนับสนุนงานวิชาการหรือการเรียนการสอน การ  
 จัดการด้านนี้จะประกอบไปด้วยงานสารบรรณ งานทะเบียน และรายงาน งานเกี่ยวกับ  
 การรักษาความปลอดภัย งานประชาสัมพันธ์ งานการเงินและงบประมาณ เป็นต้น

3. งานอาคารสถานที่ การจัดการด้านนี้จะครอบคลุมการจัดการด้านอาคารสถานที่  
 ที่และบริเวณโรงเรียน

4. งานบุคคล การจัดการด้านนี้จะครอบคลุมเกี่ยวกับการกำหนดคุณสมบัติ การ  
 จัดหา การอบรม และการสร้างขวัญและกำลังใจของบุคลากร

5. งานกิจการนักเรียน ได้แก่ การดำเนินการต่าง ๆ ที่เป็นบริการนักเรียน เช่น  
 บริการแนะแนว งานสวัสดิการนักเรียน งานสงเคราะห์นักเรียน

สำหรับหน่วยงานต้นสังกัดโรงเรียน ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการ  
 การประถมศึกษาแห่งชาติ ( 2536 ) ได้กำหนดขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนไว้ 6 งาน คือ  
 งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานธุรการ การเงินและพัสดุ งานอาคาร  
 และสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

### 3. โครงการขยายโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ

นับตั้งแต่ประกาศใช้แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติฉบับที่ 6 ( พ.ศ. 2530-2534 )  
 ที่ระบุไว้ในนโยบายว่า “เร่งจัดการศึกษาให้เหมาะสมกับความต้องการทางการศึกษาในด้านพัฒนา  
 บุคคล และให้สัมพันธ์กับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการพัฒนาประเทศ” รัฐบาลหลายสมัยได้  
 ให้ความสำคัญต่อการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน



การขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น คณะรัฐมนตรีได้มีมติมาเป็นลำดับคือเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2530 ได้มีมติเห็นชอบโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้นโดยให้กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการขยายโอกาสทางการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ในเขตพื้นที่ยากจน 38 จังหวัดก่อน แล้วจึงขยายออกไปให้ครอบคลุมพื้นที่ที่มีลักษณะเดียวกันในชนบทอย่างทั่วถึงต่อไปและเมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม 2533 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินงานโครงการนำร่องขยายโอกาสทางการศึกษา โดยยังไม่บังคับอีก 3 ปี และไม่เรียกเก็บค่าเล่าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาให้หน่วยงานดังกล่าวใช้งบประมาณปกติได้ ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 ) ในปีการศึกษา 2533 สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติจึงจัดการศึกษาเพิ่มขึ้นในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ด้วยโครงการนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับต่อจากระดับประถมศึกษาปีที่ 6 อีก 3 ปี ( 9 ปี ) โดยมีวัตถุประสงค์ของโครงการคือ

1. เพื่อนำร่องขยายการศึกษาภาคบังคับในระบบโรงเรียน เพื่อหารูปแบบที่เหมาะสมในการดำเนินงานขยายการศึกษาภาคบังคับต่อไปอีก 3 ปี
2. เพื่อให้นักเรียนที่จบการศึกษาชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ได้มีที่ศึกษาต่อในระบบโรงเรียนเพิ่มขึ้นอีก 3 ปี
3. เพื่อศึกษาเจตนาของผู้ปกครองนักเรียนชุมชนต่อการขยายการศึกษาภาคบังคับ

มีเป้าหมายให้การดำเนินการที่สำคัญ เพื่อจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาต่อจากระดับประถมศึกษาปีที่ 6 อีก 3 ปี ทุกจังหวัด ๆ ละ 3 ตำบล ๆ ละ 1 โรงเรียน รวม 219 โรงเรียน ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2534 อ้างถึงใน กุลเชษฐ แก้ววี, 2538 )

ในปีการศึกษา 2534 คณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 ให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ดำเนินงานการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน เปิดโรงเรียน 2,366 โรงเรียน โดยได้รวมโรงเรียนในโครงการนำร่องเข้าไว้ด้วยแล้ว ปีการศึกษา 2535 เปิดเพิ่ม 1,322 โรงเรียน รวมเป็น 2,688 โรงเรียน ปีการศึกษา 2536 เปิดเพิ่ม 832 โรงเรียนและจะเปิดให้ครบ 4,200 โรงเรียน ตามเป้าหมายที่กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดในช่วงแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 ( พ.ศ. 2535-2537 ) ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536 )



การดำเนินงานตั้งแต่ปีการศึกษา 2535 เป็นต้นไป เป็นภารกิจที่สำคัญและใหญ่  
มาก มีกระบวนการดำเนินการละเอียดซับซ้อนขึ้น จำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความ  
สามารถค่อนข้างสูงเป็นผู้ดำเนินงานและมีหน่วยงานที่ปฏิบัติรับผิดชอบโดยตรง จึงได้ปรับ  
โครงสร้างการบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์และเพื่อสนองนโยบายของรัฐบาลได้อย่างมี  
ประสิทธิภาพ จึงกำหนดบุคลากรหน่วยงานและภาระหน้าที่ดังต่อไปนี้ ( สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ , 2535 อ้างถึงใน กุลเชษฐ แก้ววี , 2538 )

1. จัดตั้งคณะกรรมการขยายโอกาสทางการศึกษา ประกอบด้วยเลขาธิการคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติเป็นประธาน รองเลขาธิการ ฯ ทั้ง 3 ท่านเป็น  
รองประธาน หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นกรรมการและผู้อำนวยการสำนักงานการขยายโอกาสทางการ  
ศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นกรรมการและเลขานุการ และมีกรรมการผู้ช่วยเลขานุการอีก 1 คน  
ให้มีหน้าที่กำกับดูแลงานขยายโอกาสทางการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ ให้สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการและ  
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. จัดตั้งสำนักงานขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้เป็นหน่วยงานระดับ  
กอง มีหน้าที่รับผิดชอบงานขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. รับผิดชอบงานขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการ  
การประถมศึกษาแห่งชาติ ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการขยายโอกาสทาง  
การศึกษา

2. จัดทำแผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ

3. จัดทำข้อมูลการจัดสรรงบประมาณเพื่อการจัดการเรียนการสอนในระดับ  
มัธยมศึกษา

4. จัดทำรายละเอียดความต้องการด้านงบประมาณ และบุคลากรเพื่อการสอน  
ในระดับมัธยมศึกษา

5. จัดหางบประมาณ ทุนจากหน่วยงาน และองค์การต่าง ๆ ทั้งในประเทศ  
และ / หรือต่างประเทศเพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน

6. จัดทำเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนในส่วนของมัธยมศึกษาเพื่อสนับสนุน  
การเรียนการสอน



7. จัดทำข้อมูลในการนำเสนอเพื่อพิจารณาการเปิดสอนมัธยมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาและจัดทำแผนการรับนักเรียน แผนชั้นเรียน แผนงานอื่น ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพ

8. ศึกษา วิจัย ค้นคว้า เทคนิควิธีการใหม่ ๆ เกี่ยวกับการบริหารโรงเรียน การสอนและเผยแพร่ความรู้ใหม่ไปยังโรงเรียน ในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา

9. การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา

10. การประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เช่น สำนักงานกฤษฎมนตรี สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมวิชาการ กรมอาชีวศึกษา กรมสามัญศึกษา กรมการศึกษานอกโรงเรียน ทบวงมหาวิทยาลัย สสวท. กรมแรงงาน ฯลฯ

11. นิเทศ ติดตามผล และประเมินผล

12. งานประชาสัมพันธ์

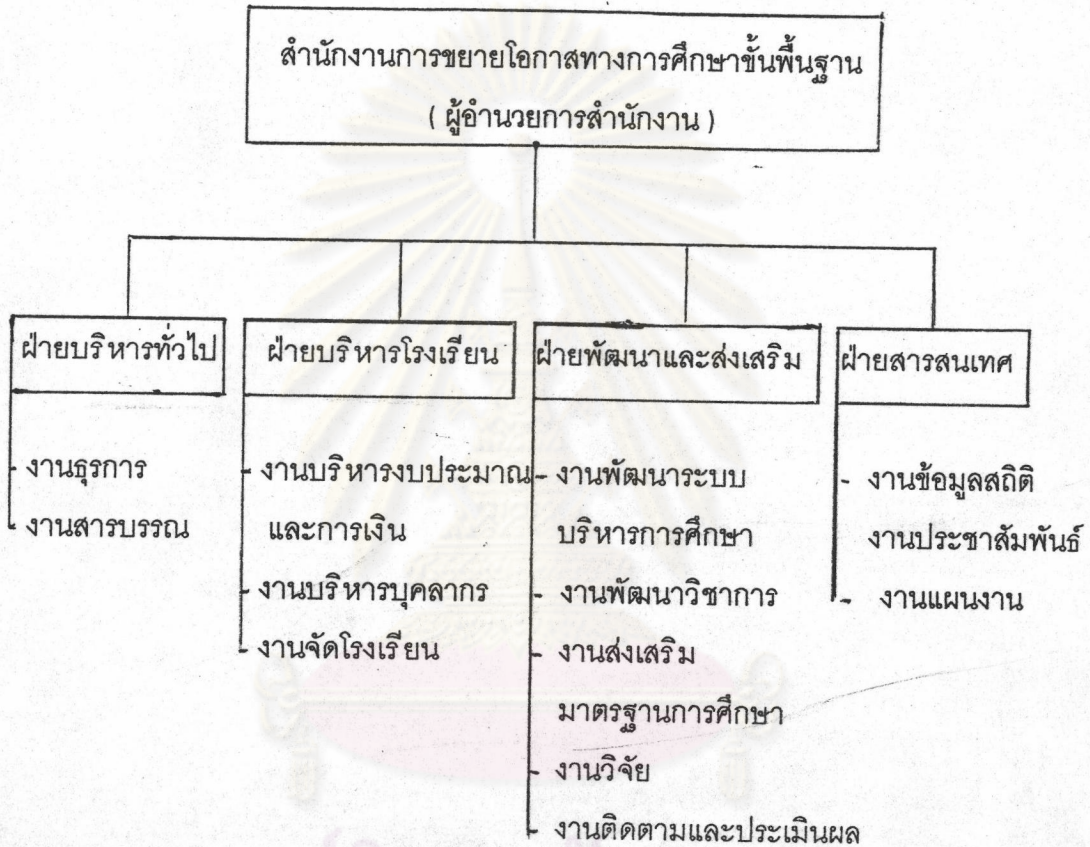
13. งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

ศูนย์วิทยพัชกร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



สำหรับ โครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานขยายโอกาสทางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานพอจะสรุปให้เห็นดังแผนภูมิต่อไปนี้

แผนภูมิที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารงานของสำนักงานขยายโอกาสทางการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ



ที่มา : การขยายโอกาสทางการศึกษา ( สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535 )



ในปีการศึกษา 2535 กระทรวงศึกษาธิการได้ปรับปรุงคณะกรรมการที่มีหน้าที่ประเมินผลโครงการขยายโอกาสเสียใหม่ เพื่อให้สามารถประเมินผลโครงการขยายโอกาสกับหน่วยงานที่จัดทำโครงการนี้ได้ทุกหน่วยงาน จึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการขยายโอกาสทางการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ตามคำสั่งที่ สป. 364/2535 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2535 ให้คณะกรรมการชุดนี้มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. จัดทำแผนและแนวทางการดำเนินการประเมินผลการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
2. ดำเนินการประเมินผลการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
3. ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการประเมินผลการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
4. จัดทำข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับการดำเนินงานการขยายโอกาสทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น
5. แต่งตั้งคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม

คณะกรรมการชุดนี้ ประกอบด้วย ดร. ก่อ สวัสดิ์พานิชย์ และรองปลัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นอนุกรรมการที่ปรึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ เป็นประธานอนุกรรมการ คณะอนุกรรมการประกอบด้วยผู้แทนหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการศึกษาและการประเมินผลโดยมีเจ้าหน้าที่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและเจ้าหน้าที่สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการเป็นฝ่ายเลขานุการ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้จะมีหน้าที่ติดตามและประเมินผลโครงการขยายโอกาสของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติด้วย

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเองก็ได้มีการติดตามและประเมินผลโดยกองนโยบายและแผน ซึ่งกำหนดไว้ในปฏิทินการปฏิบัติงาน และโดยสำนักงานการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โรงเรียนประถมศึกษา เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญมีภาระหน้าที่ในการอบรมสั่งสอนบุตรหลานของสังคมให้เป็นพลเมืองดี และมีความเป็นคนโดยสมบูรณ์ตามที่สังคมต้องการ ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่หรือภารกิจในการบริหารโรงเรียนที่อยู่ในความรับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จากขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนที่นักการศึกษาหลายท่านได้แบ่งไว้จะเห็นว่ามีคล้ายคลึงกัน แม้งานบางงาน



จะแตกต่างกันออกไป แต่ภาพรวมแล้วการแบ่งงานที่ระบุไว้ทั้งหมดสอดคล้องกับการแบ่งงานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เปิดสอนในระดับมัธยมศึกษาตอนต้นได้มีการแบ่งงานของโรงเรียนประถมศึกษาออกเป็น 6 งาน คือ

1. งานวิชาการ
2. งานบุคลากร
3. งานกิจการนักเรียน
4. งานธุรการ การเงินและพัสดุ
5. งานอาคารสถานที่
6. งานความสัมพันธ์โรงเรียนกับชุมชน

สิ่งที่ผู้บริหารจะต้องศึกษาและบริหารงานเพิ่มเติมจากขอบข่ายดังกล่าว คือ โครงสร้างของหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) และโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จากขอบข่ายของงานบริหารโรงเรียนจะเห็นว่าม้งานที่เป็นภารกิจของผู้บริหารหลายงาน งานบุคลากรเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งเพราะว่าบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารงานอื่นประสบความสำเร็จ ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศกล่าวถึงขอบข่ายของงานบุคลากรไว้ สรุปได้คือ การแสวงหาบุคคล การทำนุบำรุงและรักษา การพัฒนา และการให้พ้นจากงาน ซึ่งจะได้เสนอรายละเอียดแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรต่อไป

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

##### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นและให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากรไว้ต่าง ๆ ดังนี้

ภิญโญ สาร ( 2517 ) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ และความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การ

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ ( 2520 ) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญงาน และทัศนคติของบุคคลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การและสภาพแวดล้อม



สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2528) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรคือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนางานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

กิติมา ปรีดีดิติก (2532) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญประสบการณ์ให้กับบุคคลในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ยุพิน วรพุทธานนท์ (2532) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการเพื่อปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน คือ ครู-อาจารย์ ให้มีความรู้ มีทักษะ และมีทัศนคติที่ดีขึ้นตั้งแต่ครู-อาจารย์ เริ่มได้รับการบรรจุ เข้าทำงานจนกระทั่งปลดเกษียณอันจะมีผลให้โรงเรียนมีคุณภาพดีขึ้นด้วย



ธงชัย สันติวงษ์ ( 2537 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม / หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและการให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ

เสนาะ ตีเยาว์ ( 2537 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

Castetter, ( 1992 ) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่องค์การได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับบุคลากรซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้วอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการดำเนินการตามกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงานซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในการบริหารงานขององค์การหรือหน่วยงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล มีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรอยู่เสมอ ด้วยเหตุผลหลายประการ มีผู้เสนอเหตุผลและความคิดเห็นของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ปฏิญญา สาร ( 2517 ) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการบริหารองค์การทุกชนิดไม่ว่าเล็กหรือใหญ่ จะได้รับความสำเร็จก็ต่อเมื่อมีบุคลากรหรือคนงานที่มีความรู้ความสามารถช่วยกันทำงาน บุคลากรแต่ละคนต่างก็มีการศึกษากันมาบ้างน้อยบ้าง สำหรับการศึกษามากจากโรงเรียนสายสามัญนั้น ความรู้จากโรงเรียนเกือบช่วยอะไรไม่ได้เลยสำหรับการประกอบอาชีพในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ เพราะโรงเรียนไม่ได้สอนวิธีการทำงานในหน้าที่ต่าง ๆ ให้ แม้ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ มากก็เช่นเดียวกัน การศึกษาระดับอุดมศึกษาคงให้แต่หลักรากกว้าง ๆ ของสายอาชีพเท่านั้น มหาวิทยาลัยไม่ได้สอนวิธีทำงานเฉพาะตำแหน่งให้องค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมบุคลากรหรือพนักงานของตนเองก่อนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ บางทีเมื่อบุคลากรเหล่านั้นทำงานไปนานๆ



แทนที่จะมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นอาจมีความเชี่ยวชาญและหย่อนสมรรถภาพองค์การก็ต้องจัดให้มีการฝึกอบรมกันใหม่เหมือนกัน

ชาญชัย ลวิตรังสีมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ ( 2520 ) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า องค์การย่อมเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจจะเป็นไปทั้งในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงก็เป็นได้ ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปใดย่อมจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น กล่าวคือ ถ้าองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อม ซึ่งอย่างน้อยต้นเหตุแห่งความเสื่อมอาจจะมีมาจากบุคคลในองค์การเป็นสาเหตุประการหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็จะต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อแก้เหตุแห่งความเสื่อมนั้นให้ถูกจุดในทางตรงข้ามหากองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้า ก็ต้องฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องไปกับความก้าวหน้าขององค์การเช่นกัน

ไพโรจน์ สิตปรีชา ( 2523 ) ได้กล่าวถึงความสำคัญและความจำเป็นในการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการว่า ในปัจจุบันหน่วยราชการส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการทั้งนี้ก็โดยตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบราชการดังต่อไปนี้

1. หน้าที่ขององค์การรัฐบาลในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น และระบบการบริหารราชการที่ยุ่งยากสลับซับซ้อน อันเกิดจากโครงสร้างขององค์การรัฐบาลในส่วนของกาหนดกฎหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของรัฐ จึงจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง
2. หลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่แยกการศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ โดยทั่วไปมิได้เน้นการสอนวิชาหลักราชการและวิธีปฏิบัติราชการ แต่จะสอนวิชาความรู้ที่เป็นพื้นฐานในสาขาวิชาต่าง ๆ เท่านั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาอบรม หลักและวิธีปฏิบัติราชการเพิ่มเติมก่อนที่จะเข้าปฏิบัติงานจริง ๆ
3. การที่ข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระบบสูงขึ้น โดยมีหน้าที่รับผิดชอบเพิ่มสูงขึ้น ต้องดูแลบังคับบัญชาทั้งคนและงานมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้พร้อมและสามารถที่จะปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไปได้
4. การเปลี่ยนสายงานหรือตำแหน่งของข้าราชการ ในบางกรณีทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมให้พร้อมก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานใหม่



5. เทคนิคและวิทยาการใหม่ ๆ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในปัจจุบัน เกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องศึกษาอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม

6. วิชาชีพในแต่ละสาขาวิชาชีพได้ศึกษาไปนาน ๆ แล้วจำเป็นที่จะต้องได้รับการ อบรมฟื้นฟูเพิ่มเติมในรูปของ Refresher หรือ Strengthening Course ทั้งนี้เนื่องจากวิชาที่เรียน มาเดิมนาน ๆ หน้าที่ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไปซึ่งควรจะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย

พนัส หันนาคินทร์ ( 2524 ) ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผลและความจำเป็นที่จะ ต้องจัดการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้คือ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่โรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิสัย สามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาเอง

2. การพัฒนาตนเองเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็น กิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานตามวาระ

3. โรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียม คนไว้รับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคนและราย บุคคลและบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นเสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกของการพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อปรับปรุงคุณภาพของ โรงเรียนให้สูงขึ้นและในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้สามารถ ทำงานให้สอดคล้องกัน และด้วยคุณภาพที่ได้รับทัดเทียมกัน

5. โรงเรียนควรจะต้องถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะให้ผล ในระยะยาว นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการดึงดูดคน ให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียน มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนา ให้แก่โรงเรียนนั้นโดยตรง

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 ) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติและ กฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นประจักษ์ว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น หาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้ วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมากได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้ แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อน ความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้



โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกัน ก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไขและปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่างเป็นจำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกปี จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้มีความสามารถ และได้รับการฝึกฝนมาในด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

สมาน รังสียกฤษฎี (2528) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือเมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มีได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation)

ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้นส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี

เช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเอง หรือส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

เมธี ปิลันธนานนท์ (2529) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าปัญหาที่ว่าจะแก้ไขข้อบกพร่องของครูที่ได้รับการฝึกฝนมาน้อยและขาดประสบการณ์อย่างไรเพื่อให้ครูทุกคนได้รับการพัฒนาทางการศึกษาและทางสังคมอย่างเสมอหน้ากัน และปัญหาจะกระตุ้นความเจริญงอกงามในอาชีพครูได้อย่างไร ปัญหาเช่นนี้ยังคงเป็นปัญหาทางการบริหาร



การศึกษาต่อไป แต่ก็ได้มีการคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกันเป็นเวลานานปี เพื่อหาทางสนองความต้องการในการปรับปรุงคุณภาพครูเช่น การจัดตั้งสถาบันครู ฝึกและหัดครูสอนรายวิชาต่าง ๆ การจัดรายวิชาให้เรียนในภาคฤดูร้อน การจัดประชุมหรือสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การจัดให้เรียนทางไปรษณีย์ การจัดการสัมมนา เป็นต้น ซึ่งล้วนเป็นความพยายามที่จะทำให้บุคลากรมีทักษะในอาชีพทั้งสิ้น ปัจจุบันได้มีการพัฒนาด้านต่าง ๆ เช่น ด้านฟิสิกส์ เคมี คณิตศาสตร์ เทคโนโลยี ฯลฯ ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาต่อการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาสำหรับครูพอ ๆ กับก่อให้เกิดปัญหาในด้านแผนงานการศึกษาทั้งหมดด้วยความเจริญก้าวหน้าทางจิตวิทยาการเรียนรู้ในเรื่องความรู้เกี่ยวกับความเจริญอกงามและการพัฒนาของมนุษย์ รวมทั้งวิธีสอนต่าง ๆ การคำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลเหล่านี้จึงก่อให้เกิดความต้องการที่จะมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องกันไป ยิ่งไปกว่านั้นในบรรดาครูทั้งหลายก็มีความแตกต่างกันในด้านการศึกษาที่ได้ร่ำเรียนมาดังนั้นจึงมีความแตกต่างกันในคุณภาพการศึกษา และเพราะความแตกต่างดังกล่าวนี้ก่อให้เกิดความจำเป็นที่ต้องให้มีแผนงานการพัฒนาบุคลากรขึ้นในระบบโรงเรียน

พยอม วงศ์สารศรี (2530) ได้กล่าวว่าความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากมีเหตุผลดังนี้

1. องค์การมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะให้ผลผลิตดังกล่าวไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางดังที่กำหนดไว้ก็คือ บุคคลในองค์การลำพังเพียงผู้จัดการหรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่น ๆ ที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบความสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นจะต้องมีหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงานอันนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และยังเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจากการทำงานนั้น ๆ ได้
2. ลักษณะงานในองค์การมีความแตกต่างจากความรู้ที่ได้รับจากสถานศึกษาบ้างเพราะสถานศึกษาจะให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งกว้าง ๆ อาจไม่ได้เฉพาะเจาะจงและมีลักษณะพิเศษตามลักษณะเฉพาะของงานในองค์การ ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานนั้นก่อนทำงาน เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ
3. งานในองค์การจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอการเปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับปรุงสื่อต่าง ๆ ให้เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานหรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี อาทิ เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้ในงานต่าง ๆ จำเป็นต้องฝึกอบรมให้บุคคลในองค์การสามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี



4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา โดยธรรมชาติของมนุษย์เมื่อทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชา ความแข็งจะเกิดขึ้น ฉะนั้นองค์กรจำเป็นต้องจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จูงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความรู้สึกว่าเขาอายุมากแล้วปล่อยให้เด็กรุ่นหลังทำจะต้องทำให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกว่าทุกคนไม่มีใครแก่เกินเรียน

อุทัย หิรัญโต ( 2531 ) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ว่าการสรรหา และการคัดเลือกคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงอยู่แล้วก็ตามแต่ก็หายุดิลงแค่นั้นไม่เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ ( 2537 ) กล่าวว่า นอกเหนือจากการจัดให้มีการปฐมนิเทศแล้วเมื่อพนักงานได้ดำเนินงานมาระยะหนึ่ง การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้นด้วยกิจกรรมทางการอบรมนี้ พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความสามารถที่ดีตลอดเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้นโดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนั้นงานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

Castetter ( 1996 ) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดีช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา



2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือการที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อนการประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ

3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคมมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

และกล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลที่ดำรงตำแหน่งในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ช่วยพัฒนาทักษะอันจำเป็นสำหรับการทำงานของบุคคลที่ได้คัดเลือกแล้ว

3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเองยิ่งขึ้น

จากความคิดเห็นของนักวิชาการ และเหตุผลดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงาน แต่ละบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ครูอาจารย์ ต้องได้รับการพัฒนาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างดีอยู่เสมอ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

### 3. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ( 2528 ) ได้เสนอขั้นตอนของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนา
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
3. กำหนดรูปแบบในการพัฒนา
4. การดำเนินการพัฒนา
5. ขั้นตอนประเมินการพัฒนา



เมธี ปิรันธนานนท์ ( 2529 ) ได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้น คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงาน
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. เตรียมแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
5. ดำเนินการโปรแกรมพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนา

Bishop ( 1976 อ้างถึงใน จตุภูมิ แจ่มหม้อ , 2537) เสนอความคิดเกี่ยวกับขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรเป็น 6 ขั้นคือ

1. การหาความต้องการ ( Need ) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดตัวครูอาจารย์เองต้องมีความต้องการการพัฒนาโดยผู้บริหารต้องการวิธีการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูอาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ ( Diagnosis and Analysis ) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ให้ครูอาจารย์แสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครูอาจารย์โดยส่วนรวม
3. การพัฒนา ( Development ) เป็นขั้นตอนแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงตามความต้องการของอาจารย์โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงานของครูอาจารย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น
4. การหาความตรงหรือความชัดเจน ( Validation ) ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยนำร่อง ( Pilot study ) และแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี
5. การนำไปใช้ ( Implementation ) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรม ในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเองและขาดประสบการณ์
6. การประเมินผล ( Evaluation ) การประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้หรือไม่ โดยการนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป



ณัฐนิภา คุปรัตน์ ( 2538 ) ได้ดัดแปลงลำดับชั้นในการจัดการฝึกอบรม / พัฒนา ของ Harris เป็น 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม / พัฒนา
2. การกำหนดโครงการหลักสูตรและกิจกรรมการฝึกอบรม / พัฒนา
3. การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม / พัฒนา
4. การดำเนินโครงการฝึกอบรม / พัฒนา
5. การประเมินผลการฝึกอบรม / พัฒนา
6. การให้รางวัลและข้อมูลป้อนกลับ

Castetter ( 1992 ) ได้กำหนดขั้นตอนของการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ( Diagnosing Development Needs )
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร ( Design of Development Plans )
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ( Implementing Development Programs )
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ( Evaluating The Personnel Development Program )

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิด ( Conceptual Framework ) การพัฒนาบุคลากรของ Castetter ( 1992 ) เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร  
การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา กระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดความต้องการต่าง ๆ ( เมธี ปิณฑานนท์ , 2529 )

- 1.1 ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม  
แหล่งของรายละเอียดข้อมูลและข่าวสารที่สำคัญที่ต้องการสำหรับแผนงานการพัฒนาของระบบโรงเรียนก็คือ แผนกำลังคนเพราะจะสามารถให้ข้อมูลหลายชนิดด้วยกัน เช่น
  - คุณลักษณะของสมาชิกในคณะบุคคลและชนิดของตำแหน่ง
  - อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน



- ตำแหน่งที่ว่างอยู่หรือคาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- สัญญาและการต่อสัญญาจ้างของบุคลากร
- ความสามารถพิเศษของบุคลากรที่มีอยู่ปัจจุบัน
- การคาดการณ์กำลังงาน

แผนกำลังคนจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการการพัฒนาจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร และความ ต้องการบรรจุหรือเสริมเข้าในตำแหน่ง การพัฒนาจะช่วยขยับฐานะของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน ด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากรที่ถือครองตำแหน่งอยู่ในปัจจุบันโดยเลื่อนขั้น จากบุคคลที่มีตำแหน่งความรับผิดชอบน้อยไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นและมีความรับผิดชอบมากขึ้น รวมทั้งการโยกย้ายบุคคลในระบบงานด้วย การให้ข้อมูลรายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคน ของแต่ละบุคคลจะช่วยในการจัดทำแผนงานพัฒนาบุคคลได้

## 1.2 ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปในระบบโรงเรียนของประเทศที่เจริญแล้วว่าการ กระจายอำนาจในระบบโรงเรียน ทำให้ระบบโรงเรียนดำเนินไปด้วยดีครูใหญ่และคณะบุคคลที่ ดำเนินงานในแต่ละโรงเรียนกำลังได้รับอำนาจมากขึ้นในการมีส่วนร่วมในการสรรหา และคัดเลือก บุคลากร รวมทั้งมีส่วนร่วมในการพัฒนาบุคลากรเพื่อสนองความต้องการของชุมชน ดังนั้นก็ย่อม จะมีเหตุผลเพียงพอว่าแต่ละหน่วยงานย่อมต้องสนใจการที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เพื่อการบรรลุตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตนและของแต่ละหน่วยงานในระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษาที่อาจทบทวนบทบาทของตนที่มีอยู่ สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของตน ขึ้นมาและตัดสินใจว่าจะดำเนินงานหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไร การปฏิบัติเช่นนี้ย่อมต้อง เกี่ยวข้องกับการจัดเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงาน การจัดเตรียมแผนกำลังคนนี้ยังมีกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรเข้าเกี่ยวข้องด้วยเพราะจะช่วยให้เกิดการเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์ของ หน่วยงาน ดังนั้นแต่ละหน่วยงานย่อมจะต้องมีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการ พัฒนาบุคลากรของตนและก็ย่อมจะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงานด้วยเหตุผลดังกล่าว แล้วแต่มีได้ หมายความว่า แผนการพัฒนาบุคลากรของแต่ละหน่วยงานจะเข้ากันไม่ได้กับ แผนงานหลักของระบบโรงเรียน



### 1.3 ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล

ถึงแม้ว่าระบบโรงเรียนจะรับผิดชอบแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการเป็นระบบ แต่ความรับผิดชอบเท่าที่เป็นอยู่ในการจะปรับปรุงประสิทธิผลของแต่ละบุคคลย่อมขึ้นอยู่กับตัวของแต่ละบุคคลเองสิ่งที่จะต้องพัฒนาในตัวบุคคลเป็นรายบุคคลนั้นย่อมได้มาจากข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ จากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ถ้าได้ดำเนินการอย่างดีแล้ว ก็สามารถให้รายละเอียดและข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อผู้บังคับบัญชาในการที่จะดำเนินแผนงานการพัฒนาบุคลากรให้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหาและกระบวนการคัดเลือกบุคคลจะให้ข้อมูลและรายละเอียดในอดีต กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงานและกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบัน ซึ่งอาจช่วยทำนายความสามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของบุคคลในอนาคตได้ว่าบุคคลควรได้รับการพัฒนาอะไรและเพียงใด

การที่จะพัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าที และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของคน ดังนั้นในการวางโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็นและความต้องการของการพัฒนาบุคลากรได้เป็น 2 ประการ คือ ( สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 )

1. ความมุ่งหมายขององค์การ เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม
2. ความมุ่งหมายของส่วนบุคคล หมายถึง ความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน

Casteter ( 1992 ) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะคือ

1. ความต้องการจำเป็นของบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่มบุคคล
3. ความต้องการจำเป็นขององค์การ

### 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

ความหมาย

ภิญโญ สาร ( 2526 ) ได้ให้ความหมายของการวางแผน คือ การเตรียมพร้อมอย่างรอบคอบ เพื่อ การปฏิบัติงานในอนาคต การวางแผนมีความหมายต่อการกำหนดวัตถุประสงค์



และเป้าหมายของการปฏิบัติงาน ในการวางแผนนั้นผู้วางแผนต้องตอบปัญหาสองประการต่อไปนี้  
 ให้ได้คือ 1) แผนการนี้มีอะไรบางอย่างที่จะต้องทำให้สำเร็จ 2) จะใช้วิธีการอย่างไร

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ ( 2524 ) กล่าวว่า การวางแผนเป็นกระบวนการกำหนดทางเลือกที่จะดำเนินการในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการโดยวิธีการที่ให้ประโยชน์สูงสุด

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 ) กล่าวว่า การวางแผน คือ การเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่เราใฝ่ฝัน หรือคาดหวังที่จะดำเนินงานให้สำเร็จดังนั้นแผนจึงเป็นเรื่องของการคาดคะเนในอนาคตต่อวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

กิติมา ปรีดีดีลิก ( 2532 ) กล่าวว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และรวดเร็วที่สุดเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

เอกชัย กี่สุขพันธ์ ( 2533 ) ได้ให้ความหมายการวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

สรุป การวางแผน หมายถึง การเตรียมการกำหนดทางเลือก ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ สำหรับการวางแผนการพัฒนาบุคลากร จึงหมายถึง การกำหนดแผนงาน / โครงการ หลักสูตร และกิจกรรมการพัฒนา โดยคำนึงถึง วัตถุประสงค์ นโยบาย ผลการวิจัย แนวโน้มด้านค่านิยม เส้นทางอาชีพ และสภาพแวดล้อมภายนอก

เมธี ปิณฑนนท์ ( 2529 ) กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรมีข้อที่ต้องพิจารณา 3 ประการด้วยกันคือ

1. พิจารณาความต้องการพัฒนาทั้งหมดขององค์การหรือหน่วยงานเป็นส่วนรวม
2. พิจารณาความต้องการที่จะปรับปรุงเฉพาะอย่าง ในเรื่องความรู้และทักษะของบุคลากรที่มีอยู่ในตำแหน่ง
3. พิจารณาศักยภาพของผู้ถือครองตำแหน่งที่ต้องการการพัฒนาและความเจริญ

ก้าวหน้า

Castetter ( 1992 ) ได้กล่าวไว้ว่า ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดหรือการหาวิธีการจากนโยบาย
2. การวางแผนตามงานวิจัย



3. การวางแผนตามแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลง
  4. ช่วงระยะเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
  5. สิ่งแวดล้อมภายนอก
  6. การออกแบบโปรแกรม
- และได้กล่าวถึง การเตรียมการหรือการวางแผนพัฒนาบุคลากรไว้ว่า
1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
  2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
  3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้กับผู้รับการพัฒนา
  4. ต้องกำหนดปฏิทินปฏิบัติการตามวัตถุประสงค์
  5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผนงาน
  6. ต้องหาแหล่งวิชาที่ต้องใช้ในการพัฒนา
  7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุง
- ครั้งต่อไป
8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับกับการปฏิบัติงานตามแผน

### 3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากร

เมื่อมีการวางแผนการพัฒนาศูนย์บุคลากรแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อจากการวางแผน คือ การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากรตามแผน ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องก่อให้เกิดการประสานงานและความร่วมมือเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์การดำเนินการ การดำเนินการพัฒนาศูนย์บุคลากรเพื่อเสริมสร้างบุคลากรให้ปฏิบัติงานขององค์การได้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ กัน

Castetter ( 1992 ) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาศูนย์บุคลากรเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคลากรจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้การออกแบบโครงการพัฒนาศูนย์บุคลากรที่จะทำให้เกิดแนวคิดเทคนิคและทักษะระหว่างบุคลากรแต่บรรยากาศขององค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรมแผนงานก็ล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนาซึ่งจะควบคุมกำกับและประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนา เป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณเป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจงและจะ



จัดการต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลาย ๆ โครงการ ความยุ่งยากของบุคลากรจะใช้จ่ายเงินอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้างของหน่วยงานในการที่จะใส่แผนงาน เข้าไปให้ประสบผลสำเร็จ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากร ที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง (Individual activities) แบ่งได้ดังนี้
  - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
  - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
  - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง
  - 1.4 การทดลองและวิจัย
  - 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียน
  - 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
  - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
  - 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
  - 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 การประชุมคณะครู ( Faculty meeting )
  - 2.2 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ ( Work shop )
  - 2.3 การปรีक्षणาก่อนเปิดโรงเรียน ( Pra-school conference )
  - 2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ ( Faculty committee )
  - 2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน ( School bulletin )

การพัฒนาบุคลากรทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการและแบบกึ่งพิธีการดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการหรือเป็นหมู่คณะ มีจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งเป็นหลายประเภท ได้แก่
  - 1.1 การปฐมนิเทศ ( Orientation )
  - 1.2 การอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ( Skill training )
  - 1.3 การพัฒนาบุคคลระดับหัวหน้างาน ( Supervisory training )



- 1.4 การพัฒนาบุคคลระดับผู้บริหาร ( Executive development )
- 1.5 การดูงานนอกสถานที่ ( Study tour )
- 1.6 การประชุมอภิปราย ( Conference )
- 1.7 การบรรยายและสาธิต ( Lecture )
2. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงาน และการปฏิบัติตนในทางที่ควรและเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติมได้แก่
  - 2.1 ส่งไปอบรมดูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล
  - 2.2 การสอนงาน ( Coaching )
  - 2.3 การหมุนเวียนกันทำงาน ( Job rotation )
  - 2.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
  - 2.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน
  - 2.6 ให้ไปสังเกตการณ์
  - 2.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

( ทวีบุรณ หอมเย็น, 2526 อ้างถึงใน สุรียพร สุนทรศารทูล, 2529 )

ภิญโญ สาธร ( 2527 ) ได้กำหนดวิธีพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญมี

7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน ( ON-the-job-study )
  2. วิธีปฐมนิเทศ ( Vestibule-Training and Oriantation )
  3. วิธีการทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน ( Apprenticeship Training )
  4. วิธีทำงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี ( Internship-Training )
  5. วิธีฝึกกระยะสั้น ( Learner - Training )
  6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ ( Outside Courses )
  7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม ( Retraining or Upgrading )
- การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรรูปแบบต่าง ๆ ที่ใช้กันมาก ได้แก่

### 1. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ให้การแนะนำแก่บุคลากรใหม่ให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหน่วยงาน งานที่ต้องปฏิบัติและบุคคลในหน่วยงาน



ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521) กล่าวว่า การปฐมนิเทศที่มีวัตถุประสงค์เพื่อนำพนักงานใหม่ให้มีความรู้เรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การ เช่น ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ งานในหน้าที่ที่จะต้องทำระเบียบ ข้อบังคับ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ตัวบุคคลและสถานที่สำคัญ ๆ เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็วการปฐมนิเทศได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงาน มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 ) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศจัดขึ้นสำหรับผู้ที่ได้รับราชการใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตนโดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว ( Work without fear ) เพราะโดยทั่วไปผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่มักใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยขจัดหรือผ่อนคลายสภาวะการณ์เช่นนั้นได้ อาจสรุปความหมายของการอบรมปฐมนิเทศได้ ดังนี้คือ

1. เพื่อนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้นระเบียบการวันหยุด ลา การหักเงินค่าสะสม หรือวิธีปฏิบัติราชการ ฯลฯ
3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ
4. เพื่อสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลิตผลของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าผู้ทำงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น
6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้น ๆ
7. เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน



กล่าวโดยสรุป การปฏิรูประบบราชการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นสำหรับผู้เข้ารับราชการใหม่หรือผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบถึงโครงสร้างของหน่วยงาน กระบวนการทำงาน พฤติกรรมของหน่วยงาน

## 2. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ( สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 ) และ ธงชัย สันติวงศ์ ( 2537 ) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตและให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การและ ฌ์ฐนิภา คุปรัตน์ ( 2538 ) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐ หรือองค์การทางธุรกิจเอกชนหน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษาก็ได้มีข้อยกเว้นสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาและกรมกอง ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะกำหนดแผนงานในการพัฒนาศักยภาพฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับกรม กอง และระดับโรงเรียน โดยกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาศักยภาพ

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการดำเนินการตามกระบวนการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ ทัศนคติ และพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งมีผลทำให้เกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมซึ่งสถาบันจัดให้มีขึ้นทั้งจัดอำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา เพื่อให้ผู้เข้าประชุมได้ศึกษาปัญหาใดปัญหาหนึ่งโดยเฉพาะและให้ได้ร่วมปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้ ( วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2535 ) และ พันธ หันนาคินทร์ ( 2524 ) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอน วิทยาศาสตร์ในชั้นประถม รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอนการจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลอง หรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้ประโยชน์จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือผลของงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็ก่อให้เกิดกำลังใจอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป



โดยสรุป การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึงการจัดการประชุมปรึกษาหารือเพื่อ  
แก้ปัญหาร่วมกันในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง และให้ร่วมปฏิบัติการให้ได้ผลงานตามที่กำหนดไว้โดยจัด  
อำนวยความสะดวกในด้านวัสดุอุปกรณ์

#### 4. การสัมมนาทางวิชาการ

การสัมมนา หมายถึง การประชุมของกลุ่มบุคคลกลุ่มหนึ่ง เพื่อร่วมกันศึกษา  
ค้นคว้า แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน  
นี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือ เป็น  
การประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็น หรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อ  
ให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการ  
สัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสาร  
เหล่านั้นเสียก่อนส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซักถามปัญหา  
ข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะ  
เป็นการโต้แย้งเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการ  
สัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหา หรือคำถามแต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไปที่  
กำลังอยู่ในความสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป จตุภูมิ แจ่มหม้อ ( 2537 )

สรุปได้ว่า การสัมมนาทางวิชาการของบุคลากร เป็นการจัดให้ครูอาจารย์ได้มา  
ประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ โดยผู้เข้าร่วมทุกคนเตรียมเอกสาร  
ข้อมูลที่เกี่ยวข้องนำเสนอประกอบการพิจารณาในประเด็นที่ตั้งไว้ หรือหัวข้อในการสัมมนาจนได้  
ข้อสรุปเป็นภาพรวมของกลุ่ม

#### 5. การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน

สมพงษ์ เกษมสิน ( 2526 ) กล่าวว่า “การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่ง  
และความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงานโดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิมและ  
มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม”

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไป  
เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีของการ  
สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย  
อย่างไรก็ดี พึงตระหนักว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจของบุคลากร  
เป็นสำคัญด้วย ( ชนัดดา เหมือนแก้ว , 2528 )



กล่าวโดยสรุป การหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ เป็นการใช้คนให้ถูกกับงาน และคำนึงถึงความก้าวหน้าของครูอาจารย์ อาจเป็นการให้ครูอาจารย์มีประสบการณ์รอบรู้กว้างขวางในงานที่ทำยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามในการหมุนเวียนสลับเปลี่ยนงานจะต้องคำนึงถึงขวัญและกำลังใจ และกระทำอย่างมีแผนที่แน่นอน โดยให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นสำคัญ

## 6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์การ ให้แก่บุคลากรขององค์การหรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ นับเป็นการศึกษาบุคลากรขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพัฒนาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตามย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

ในหน่วยงานทางการศึกษา การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรครู โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบเช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปช่วยย่อ ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าการเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด เป็นการจัดการบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่าเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ ( สมพงษ์ เกษมสิน , 2526 )

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในการพัฒนาบุคลากร เป็นการจัดหาเอกสารต่าง ๆ เพื่อแจ้งข่าวสารข้อมูล เพื่อเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน แก่ครู อาจารย์ อาจทำโดยการสรุปย่อข่าว จัดทำวารสาร หรือเอกสารทางวิชาการ และจุลสารเผยแพร่ความก้าวหน้าทางวิชาการทางการศึกษา ทำให้ครูอาจารย์มีความรู้กว้างขวางขึ้นทั้งในด้านการแสดงออกทางความคิด และประสบการณ์ทางวิชาการ อันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่เกิดผลดีแก่หน่วยงานมากยิ่งขึ้น



## 7. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้แก่บุคลากรเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าทางวิชาการกิจกรรม อาจทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดนิทรรศการทางวิชาการ การประชุมทางวิชาการให้ความรู้โดยการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญมาบรรยายและอภิปราย การเผยแพร่เอกสารให้ความรู้ การแข่งขันตอบปัญหาทางวิชาการ เป็นต้น ใช้เวลาในการจัด 1 สัปดาห์ อาจจะจัดภาคเรียนละ 1 ครั้ง ปีการศึกษาละ 1 ครั้ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน

## 8. การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ

พนัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่าการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองได้บ้าง

การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่โรงเรียนหรือองค์การสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์การอื่น ในลักษณะที่เรียกว่า Study Tour / Visit กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจการในโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง ( สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ , 2533 )

การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ หลังจากทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการใช้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกว่าคุณชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น ( พนัส หันนาคินทร์ , 2526 )

การศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ จึงเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและส่งเสริม เพราะเป็นกิจกรรมที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและประสบการณ์แก่ครูอาจารย์ให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น และเป็นกิจกรรมที่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมทัศนคติของครูอาจารย์อันจะเป็นผลดีต่อหน่วยงานโดยส่วนรวม



#### 4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การประเมินผล นับเป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชาจะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไปการประเมินผล จะต้องจัดให้มีมาตรฐาน เพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากการพัฒนาบุคลากรเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้รับจากการพัฒนานั้นดีเพียงไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

วิธีประเมินผลการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมมาก มีอยู่ 4 วิธี คือ

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

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาบุคลากรแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่า จะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว นำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีการกำหนดมาตรฐานสำหรับวัดผลโดยวิธีนี้ เหมาะสำหรับงานประเภทเสมียน งานจัดระเบียบสารบรรณ และงานค้นหาเอกสารต่าง ๆ

3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานวิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตที่ได้จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกตวิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมา กำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการพยายามที่จะตอบคำถามคือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอนสำหรับที่จะตรวจสอบ



ความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่นั้น เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียนก็ตาม การประเมินผล ประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลานั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดาที่จะต้องใช้เวลาานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีก คือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงใด
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่าการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น โรงเรียน ว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

ดังนั้นเราจะเห็นได้อย่างหนึ่งว่า ในการวางจุดมุ่งหมายในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องกระทำให้ชัดเจน และแน่นอนพอที่จะใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการประเมินผลในขั้นสุดท้ายได้ว่า ผลที่เกิดขึ้นเป็นความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมายของสถาบันนั้นคุ้มกับค่าใช้จ่ายและเวลาที่ได้ใช้ไปในการพัฒนานั้นหรือไม่ และหากไม่คุ้มค่างบเงินและเวลาที่เสียไปเราจะปรับปรุงแผนการของเราอย่างไรจึงจะสามารถได้ผลตอบแทนอย่างสูงสุด เพราะการที่จะไม่คิดพัฒนาบุคลากรที่เข้าสู่โรงงานของเราแล้วนั้น ย่อมไม่ใช่ความคิดที่ถูกต้องอย่างแน่นอน

เมธี ปิลันธนานนท์ ( 2529 ) ได้กล่าวว่า ในการประเมินผลการพัฒนานี้มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1. ค้นหารายละเอียด เพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอาการพัฒนามาใช้ได้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม
2. ค้นหาข้อมูล และรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด
3. แผนงานพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวันแต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

ความพยายามต่าง ๆ ของการพัฒนาได้รับการวิพากษ์วิจารณ์บ่อยครั้งเพราะความพยายามเหล่านั้นมิได้มุ่งเจาะจงที่ปัจเจกบุคคล หรือความต้องการต่าง ๆ ของระบบโรงเรียน



เพราะไปแก้ไขหรือพัฒนาไม่ตรงกับปัญหา หรือเพราะไม่พยายามแก้ปัญหาก็ตรงจุด ปัญหาที่จะระบุได้มี 2 ปัญหา คือ

1. บางระบบโรงเรียนไม่มีการประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากรเลย
2. การประเมินผลมักจะเกิดขึ้นจากผู้วางแผนซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง

การประเมินผลควรได้กระทำพร้อม ๆ กับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคัดเลือกเนื้อหาและการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลควรรวบรวมข้อมูลไว้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่โครงการพัฒนาแก้ได้หรือไม่ก็ตาม ถ้าปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการแก้หรือแก้ไม่ได้ ก็ควรจัดหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับปรุงให้ได้ตามประสงค์

การประเมินผลแผนงานพัฒนาบุคลากร ตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ลักษณะ คือ

1. ผู้ร่วมในการพัฒนา กล่าวคือ แผนงานพัฒนาบุคลากรจะให้ผลต่อผู้เข้าร่วมการพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิมของเขา
2. ตำแหน่งงานการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับการปรับปรุงภายหลังจากที่เขาได้รับการพัฒนาแล้วให้เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับตำแหน่งงานหรือไม่

3. ระบบโรงเรียน ความพยายามในการพัฒนาจะต้องใช้หนทางใดและภายในขอบเขตใด เพื่อให้บรรลุตามเป้าประสงค์ของระบบโรงเรียน

Castetter ( 1992 ) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นคำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

และ ได้กล่าวว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก

1. ผลกระทบของผู้ได้รับการอบรม
2. ผลกระทบของตำแหน่ง/บุคคลในตำแหน่ง
3. ผลกระทบขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหาร หัวหน้าหน่วยงานหรือ ผู้ดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนา ตามปกติจะเห็นว่าวิธีการประเมินผล การฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรจะมีการวัดผลในตอนแรก กับการวัดผลตอนสุดท้าย แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่ ในเรื่องของการประเมินผลการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมักจะประเมินผล



การปฏิบัติงานหลังจากได้รับพัฒนาเท่าใดนัก ผู้บริหารควรจัดให้มีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ ประเมินเมื่อได้รับการพัฒนาไปแล้ว และให้ความสำคัญต่อการติดตามผลการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบว่าผู้รับพัฒนาได้นำความรู้ ทักษะที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ในการปฏิบัติงานเพียงใด มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานไปในทางที่หน่วยงานมุ่งหวังไว้เพียงใด เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผน และ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สกล รุ่งโรจน์ ( 2530 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ” พบว่า

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรมีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่าสาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและปัญหาทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

อุบล รักการงาน ( 2532 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ การบริหารงานบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 1 พบว่า

1. การสรรหาบุคลากร มุ่งปฏิบัติในเรื่องการจัดบุคคลเข้าปฏิบัติงานโดยให้เกิดผลพึงพอใจมากที่สุด ในการจัดจึงยึดความสมัครใจเป็นสำคัญ
2. การทำนุบำรุงและการรักษาบุคลากร เน้นการให้ความเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของบุคลากรและการอำนวยความสะดวกในการขอรับสวัสดิการที่ทางราชการให้



3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ใช้กิจกรรมอบรม โดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ

4. ด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ถือปฏิบัติตามขั้นตอนของทางราชการ  
 ยุพิน วรพุทธานนท์ (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร” พบว่า

ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์นั้นพบว่าโรงเรียนยึดนโยบายต้นสังกัด และมีจุดมุ่งหมายและบทบาทเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ และวิธีปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีประชุม ครู อาจารย์ ช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ ไว้อย่างชัดเจนการจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการโดยการคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคล โดยยึดประสบการณ์เป็นเกณฑ์โดยมีหน้าที่สำรวจความต้องการของครู อาจารย์ ในการพัฒนาแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนประเมินจากปฏิทินปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือ การขาดผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงานการกำหนดความต้องการในการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า ผู้บริหารใช้วิธีศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมาแล้วแก้ไขตามความต้องการของครู อาจารย์ ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถศึกษาความต้องการการเตรียมแผนการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่าใช้วิธีการประชุม ครู อาจารย์ ช่วยกันเตรียมและเตรียมไว้ตลอดปีการศึกษา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ การดำเนินการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่า โรงเรียนปฏิบัติตามโครงการโดยยึดแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางแผน และครู อาจารย์ เลือกรับกิจกรรม กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติมากที่สุดคือ การฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถดำเนินการได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยยึดประสิทธิภาพของงานเป็นเกณฑ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินหลังการดำเนินการ โดยการสังเกตพฤติกรรมหลังจากนั้นการนำข้อมูลในการประเมินไปใช้ในการพัฒนาครู อาจารย์ ในครั้งต่อไป ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถใช้วิธีการประเมินผลตามที่ได้กำหนดไว้

มะลิ คงสกุล (2534) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร” พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งนโยบายดังกล่าวเป็นนโยบายระยะสั้นที่เกี่ยวกับกิจกรรม



การพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีการสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูงและมีการวางแผน  
อย่างเป็นระบบ

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการและ  
กิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมา คือ  
การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยน  
หน้าที่ ในการจัดกิจกรรมในโรงเรียนมีการประเมินผล เพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับ  
มากได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วนและปัญหาการขาด  
เอกสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะใช้อำนวยต่อกิจกรรม รวมถึงไม่สามารถกำหนดนโยบายให้  
สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ได้

งามจิต อ่อนมิ่ง ( 2537 ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาสภาพและปัญหาการจัด  
กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาชั้น  
พื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี”

พบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครูอาจารย์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนมี  
การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่ง  
เสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงาน  
นอกสถานที่ การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู  
อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่ากิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ  
การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

ศูนย์วิทยทรัพยากร  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย