

บทที่ 2

แนวคิด, หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การบริหารองค์การทุกชนิดไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ จะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อมีบุคลากรหรือคนทำงานที่มีความรู้ความสามารถช่วยกันทำงาน บุคลากรทุกประเภทแม้จะมีความสามารถดีแค่ไหน ไรก็ตาม เมื่อเวลาผ่านไป บรรดาความรู้ ความชำนาญย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา อีกทั้งวิทยาการต่าง ๆ ก็เจริญก้าวหน้าไปตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ "การพัฒนาบุคคล" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่เสมอ ไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป

ความหมายของคำว่า "การพัฒนาบุคลากร" (Personnel Development) เป็นความหมายที่ค่อนข้างกว้างขวาง เพราะว่าคำว่า "การพัฒนา" (Development) นั้นมีนิยามที่แสดงถึงความเจริญเติบโตทั้งมวลของมนุษย์ ซึ่งหมายรวมถึงการขยายขอบเขตความสามารถของบุคคลอย่างเต็มที่และประยุกต์ใช้ความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาเพื่อแก้ปัญหา หรือหาข้อยุติปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่แตกต่างกันออกไป หรืออาจกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า "การพัฒนา" นั้น หมายรวมถึงการเจริญเติบโตของบุคคลในทุก ๆ ด้าน และเป็นระยะเวลาอันยาวนาน อาจจะต้องตลอดชีวิตของบุคคลนั้น"

ฮาบีสัน และ มายเยอร์ (Harbison and Myers, 1967 : 166) ได้ให้ความหมายของคำว่า "การพัฒนาบุคลากร" หมายถึงกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล"

กัฟ (Guff, 1975 : 8 - 16) ได้กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและ

เพื่อนร่วมงาน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้าย หรือ เปลี่ยนงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ เพิ่มความสนใจและความสามารถประจำตัว และ เป็นการช่วยคณะครูอาจารย์ได้มีโอกาสค้นคว้าใน วิชาชีพของตนโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน

เคสเตเตอร์ (Castetter; 1976 : 273) ได้ให้ความหมายของ "การพัฒนามุคคลากร" ในวงการศึกษาว่า หมายถึงการจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุง การปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน ตั้งแต่เริ่มต้นจากการจ้างบุคลากรไปจนกระทั่งบุคลากร ปลดเกษียณ

โทบิน และคณะ (Tobin and Others, 1974 : 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนามุคบุคลากรไว้ว่า การพัฒนามุคบุคลากร หมายถึงความพยายามที่จะปรับปรุงความสามารถและความรู้ของ ลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้อาจจะ เป็นชนิดที่เป็นพิธีการและไม่เป็นพิธีการ จะต้อง เป็นการเรียนรู้ต่อเนื่องกันไป อาจจะจัดขึ้นใหม่ในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานขึ้นก็ได้

ชูเดน และ เชอร์แมน (Chuden and Sherman, 1968 : 10 - 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนามุคบุคลากร เป็น กระบวนการในการให้การศึกษาฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้ เป็นบุคลากรที่ เหมะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้นคือการพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ และพัฒนาการนี้มีอันจะเป็นผล เนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัด องค์กรใหม่ ซึ่งอาจจะ เกิดจากองค์กรนอกรูปแบบ หรือการบังเอิญ อัน เป็นจากการลองผิดลองถูก ก็ได้

สมาน รังสีโยกฤษฎ์ (2525 : 80) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนามุคบุคลากรว่า หมายถึงการดำเนินการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจน มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการ พัฒนามุคบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะ เสริมสร้างและ เปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพใน การทำงาน

การพัฒนามุคบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไป ตลอดระยะเวลาที่คน ทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและ เทคนิคในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจน

หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ”

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากร ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีมีกำลังใจรักงาน มีขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่าน ที่จะต้องเอาใจใส่จัดและส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกันและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ”

สำราญ ถาวรยุศน์ (2518 : 12) กล่าวว่า “การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรมนั้นมีความหมายใกล้เคียงกันมาก นักทฤษฎีนักบริหารบางคนก็ใช้คำทั้งสองนี้แทนกันโดยหมายถึงกิจกรรมอย่างเดียวกัน แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันนักทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ส่วนใหญ่ถือว่าเป็นกิจกรรมคนละอย่าง แต่สัมพันธ์ และใกล้เคียงกัน” หรืออาจจะให้ความหมายว่า “การพัฒนาบุคคลคือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตน ติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง “การสอนให้คนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญและความรู้ในการปฏิบัติงาน”

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า “การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการที่จะเพิ่มพูนความชำนาญและความสามารถของบุคคลโดยพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีในการทำงาน ตลอดจนทำให้เกิดขวัญและกำลังใจในการทำงานเพื่อประสิทธิภาพของงาน การพัฒนาบุคลากรอาจจะเป็นการพัฒนาตนเอง และพัฒนาโดยองค์การ ซึ่งการพัฒนาสามารถเลือกวิธีการต่าง ๆ อันเหมาะสมกับบุคคลและองค์การจะทำภายในองค์การหรือภายนอกองค์การก็ได้”

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลมีความจำเป็นในการทำงาน ก็โดยที่ครั้งแรกที่บุคคลเข้ามารับราชการนั้น จะไม่มีความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่การงานต่าง ๆ มากนัก รวมทั้งการวางตัวให้เข้ากับระเบียบ

แบบแผนต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องจัดการอบรมและนำให้มีความรู้ความเข้าใจเสียก่อน นอกจากนั้นแล้ว บุคคลทำงานไปนาน ๆ ในหน้าที่หนึ่ง ๆ ในบางกรณี เบียดหลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้ เปลี่ยนไปก็จำเป็นต้องมีการอบรมแนะนำกันครั้งหนึ่ง หรือในกรณีที่บุคคลใดจะได้เลื่อนตำแหน่งหรือไปดำรงตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นต้องอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่การงานเสียก่อน เช่นเดียวกัน การจัดการอบรมดังกล่าวนี้ส่วนมาก เป็นหน้าที่ของหน่วยงานในการบริหารบุคคล เป็นผู้ดำเนินการ แต่ในบางกรณีอาจจะส่งข้าราชการไปรับการอบรมในส่วนราชการหรือสถาบันอื่นก็ได้ (กค., 2525 : 20)

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดประกอบด้วยบุคลากรที่ทำหน้าที่แตกต่างกันหลายประเภท จำนวนมากมาย ถึงแม้บุคลากรแต่ละประเภท จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญ ก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา อีกทั้งวิทยาการต่าง ๆ ก็เจริญก้าวหน้าไป ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ความสามารถและเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ในสมัยหนึ่งก็อาจจะกลายเป็นคนที่หย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการที่จะแก้ปัญหาดังกล่าวก็คือ "การพัฒนาบุคลากร" เพื่อให้ผู้ปฏิบัติเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งอยู่เสมอไม่ว่าวิทยาการและหน้าที่ความรับผิดชอบจะได้เปลี่ยนแปลงไป สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด จึงจำเป็นต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่องสัมพันธ์กับหน่วยงานทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องและดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในสังกัดอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรทุกประเภทมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด

กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึงขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ดังนี้

เวอร์เธอร์ และ เดวิส (Werther and Davis, 1981 : 178 - 189) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวางแผนฝึกอบรมและพัฒนา
 - 1.1 หาความต้องการจำเป็น
 - 1.2 กำหนดจุดประสงค์ในการฝึกอบรมและพัฒนา
 - 1.3 จัดทำโครงการ เนื้อหาการฝึกอบรมพัฒนาและพิจารณาหลักการเรียนรู้

2. ขั้นตอนการฝึกอบรมและพัฒนา ซึ่งมีเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้

- 2.1 ฝึกอบรมการปฏิบัติงาน
- 2.2 การปรากฏา
- 2.3 การอบรมด้วยเทปบันทึกภาพ
- 2.4 บทบาทสมมุติ
- 2.5 การศึกษาเฉพาะกรณี
- 2.6 การศึกษาด้วยตนเอง
- 2.7 การศึกษาด้วยบทเรียนสำเร็จรูป
- 2.8 การฝึกอบรมในห้องทดลอง

ฯลฯ

3. การประเมินผลการอบรมและพัฒนา ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

- 3.1 กำหนดเกณฑ์การประเมินผล
- 3.2 ทดสอบการอบรมพัฒนา
- 3.3 ผู้ปฏิบัติการฝึกอบรม หรือพัฒนา
- 3.4 ทดสอบหลังการฝึกอบรมและพัฒนา
- 3.5 ผู้พัฒนา กลับเข้าทำงาน
- 3.6 ติดตามผลการอบรมและพัฒนา

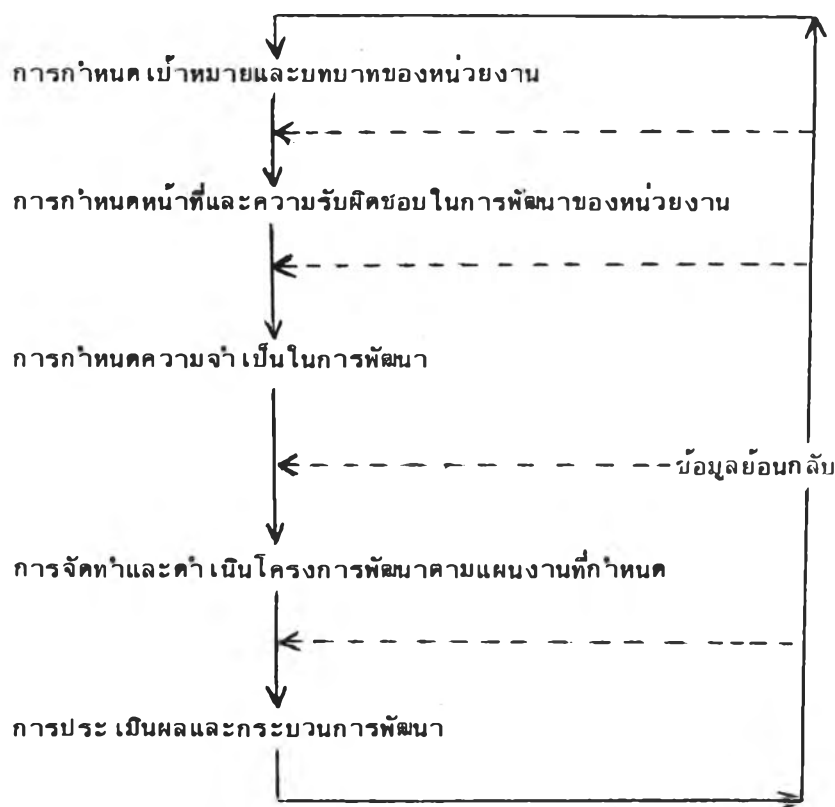
เคส เตตเตอร์ (Castetter, 1971 : 274) ได้กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ไว้ 6 ประการคือ

1. กำหนด เป้าประสงค์และบทบาทของหน่วยงาน
2. การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาของหน่วยงาน
3. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา
4. การกำหนดแผนงานในการพัฒนา
5. การจัดทำและทำ เติงโครงการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
6. การประเมินผลกระบวนการพัฒนา

ณัฐนิภา คุปรัตน์ (2525 : 3) ได้ปรับปรุง เป็นแผนภาพแสดงกระบวนการพัฒนาบุคลากร

ดังนี้



จากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มีผู้เสนอไว้ข้างต้น และจากกระบวนการบริหารที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช., 2525 : 14) ได้กำหนดขั้นตอนการวางแผนและการบริหารการประถมศึกษาไว้ 4 ขั้นตอนคือ

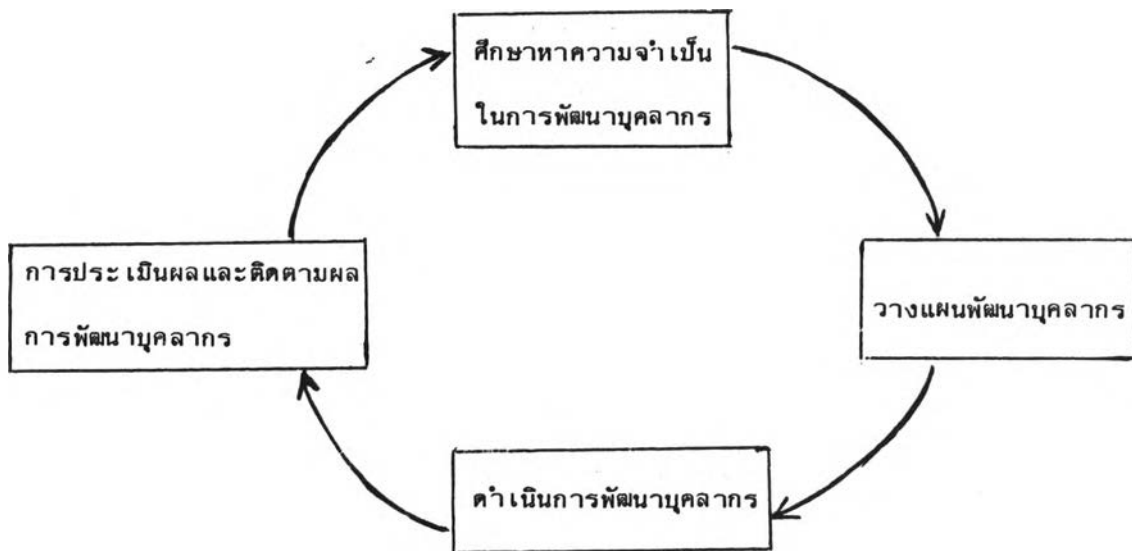
1. ศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการ
2. วางแผน
3. ดำเนินการตามแผน
4. ประเมินผล

จากการศึกษาเอกสารการวิจัย (Conceptual Framwork for Research) โดยปรับปรุงกระบวนการพัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับสภาพการบริหารของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ดังนี้

กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด (The Process of Personnel Development; The Provincial primary Education) ควรมีการดำเนินการแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนพัฒนาบุคลากร
3. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร

ซึ่งเขียนเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Needs Assesment)

การศึกษาหาความจำเป็น หมายถึง กระบวนการประเมินช่องว่าง (gap หรือ need) ระหว่างผลผลิตที่มีอยู่ในปัจจุบัน กับผลผลิตที่เราต้องการ จากนั้นจึงจัดช่องว่างเหล่านี้ตามลำดับความสำคัญ และเลือกเอาสิ่งที่มีความสำคัญนำไปปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา หรือสนองความต้องการเหล่านั้น เป็นต้น (Kaufman and English, 1979 : 8) สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ควรหาความจำเป็นก่อนการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งอาจจะดำเนินการศึกษาหาความจำเป็นพร้อมกับการศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหา และความต้องการด้านอื่น ๆ ในขณะที่จัดทำแผนพัฒนาการประถมศึกษาของจังหวัด ซึ่งได้กำหนดไว้ในหน้าที่ของศึกษานิเทศก์ฝ่ายแผนพัฒนา ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (สพช, 2524 : 25 - 26)

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอาจจะพิจารณาแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ (สพจ.) (Organization Needs) เป็นความจำเป็นเกี่ยวกับสถานการณ์หรือปัญหาเกี่ยวกับบุคคลในองค์การ หรือหน่วยงานนั้น

ซึ่งต้องการการดำเนินการ หรือแก้ไขต้องการพัฒนาบุคลากร การหาความต้องการจำเป็นขององค์การ (สปจ.) อาจดำเนินการดังนี้

- 1.1 ศึกษานโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
 - 1.2 ศึกษาจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ ในการพัฒนาบุคลากรของ สปช. สปจ. สปอ/ก และกลุ่มโรงเรียน
 - 1.3 ศึกษาผลการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรในปีที่ผ่านมา
 - 1.4 วิเคราะห์สภาพการทำงานของบุคลากรที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันว่ามีคุณภาพและปริมาณอย่างไร
 - 1.5 วิเคราะห์สภาพปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานของบุคลากร
 - 1.6 วิเคราะห์ทางเลือกในการแก้ปัญหา
 - 1.7 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล (Individual Needs) เป็นความต้องการในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลอาจดำเนินการดังนี้
- 2.1 ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาตนเองของบุคลากรว่าต้องการพัฒนาในส่วนตัว โดยวิธีใด ซึ่งอาจจะดำเนินการโดยการสำรวจ, สอบถาม สัมภาษณ์ ความต้องการพัฒนาตนเองของบุคลากร
 - 2.2 วิเคราะห์งานในความรับผิดชอบของบุคลากร เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงาน เพื่อทราบว่าควรจะพัฒนาในเรื่องใด

ขั้นตอนที่ 2 วางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เป็นการพิจารณาจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร ตามแผนงานบุคลากร เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรบรรลุตาม เป้าหมายที่วางไว้ ควรมีขั้นตอนของการวางแผนพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ขึ้นเตรียมการวางแผน
2. ขึ้นลงมือปฏิบัติการวางแผน
3. ขึ้นประสานแผน
4. ขึ้นเตรียมแผนไปปฏิบัติ



1. ชั้นเตรียมการวางแผน ควรดำเนินการดังนี้

- 1.1 กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายต่าง ๆ ให้ชัดเจน เช่น
- ฝ่ายการเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาผู้บริหารและผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียน
- ฝ่ายนิเทศการศึกษารับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับวิชาการ, การเรียนการสอน
- ฝ่ายแผนพัฒนารับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและประสานงานกับพัฒนาบุคลากร

1.2 นำผลจากการศึกษาหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมาจัดลำดับตามความสำคัญให้ทราบแน่ชัดว่าบุคลากรกลุ่มใดมีความจำเป็นต่อการพัฒนาในเรื่องใดก่อนหลัง

1.3 ศึกษานโยบายและแนวปฏิบัติในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด และหน่วยงานในสังกัดเพื่อการจัดทำโครงการให้สอดคล้องสัมพันธ์และสนองตอบส่วนที่เกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบตามภารกิจของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด

2. ขั้นตอนลงมือปฏิบัติการวางแผน อาจทำเป็นขั้นตอน ดังนี้

- 2.1 ประมวลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 กำหนดกลุ่มบุคลากรและ เรื่องที่จะพัฒนา
- 2.3 กำหนดกิจกรรมที่จะพัฒนา
- 2.4 จัดทำโครงการ / แผนพัฒนาบุคลากร

3. ชั้นประสานแผน

การประสานแผนต้องทำตั้งแต่เริ่มดำเนินการพิจารณาประมวลความต้องการจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เมื่อได้กำหนดรายละเอียดโครงการแต่ละโครงการแล้วจะต้องร่วมกันพิจารณาเพื่อให้เกิดการประสานงานด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 ทบทวนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ว่าตอบสนองต่อความต้องการจำเป็นอย่างแท้จริงหรือไม่
- 3.2 ประสานงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ว่าเพียงพอหรือไม่
- 3.3 ประสานคนและงานเพื่อให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นไปอย่างประหยัด
- 3.4 ประสานเวลา ช่วงที่มีเวลาซ้ำซ้อนกันอาจทำให้บางคนไม่สามารถทำงานได้หลาย ๆ งานพร้อม ๆ กันจำเป็นต้องมีการประสานเวลาให้เหมาะสม

4. ชั้นเตรียมนำแผนไปปฏิบัติ

เป็นชั้นเตรียมการนำโครงการที่วางไว้ให้เป็นคู่มือปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรได้สะดวกขึ้น
มีแนวทางดังนี้

4.1 จัดทำแผนเป็นเล่ม อาจรวมกับแผนปฏิบัติการ หรือทำเป็นแผนย่อย ๆ เพื่อให้ใช้
ได้สะดวกอีกเล่มหนึ่งก็ได้

4.2 จัดทำปฏิทินปฏิบัติงาน หรือกำหนดการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

เป็นขั้นดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร ให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งอาจ
แบ่งเป็น 2 ชั้น

1. ชั้นเตรียมการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนเตรียมการด้านต่าง ๆ ดังนี้

1.1 จัดเตรียมสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาบุคลากร

1.2 ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ

กลุ่มโรงเรียน โรงเรียน วิทยาลัยครู มหาวิทยาลัย

1.3 จัดเตรียมและประสานงานกับวิทยากร

1.4 แจกจ่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องทราบ

1.5 ประเมินความพร้อมด้านต่าง ๆ ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

2. ชั้นดำเนินการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นดำเนินการตามวิธีการพัฒนาและขั้นตอนการดำเนินการ
ที่กำหนดไว้ ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรอาจเลือกใช้กิจกรรมได้มากมาย แต่ในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอ
กิจกรรมที่สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ใช้ในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

2.1 การปฐมนิเทศ

2.2 การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.3 การสัมมนาทางวิชาการ

2.4 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

2.5 การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

2.6 การส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้า

2.7 การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

2.8 การสังเกต เยี่ยม เยียนดูงานและศึกษาวิธีทำงาน

การปฐมนิเทศ

เป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ ภิญโญ สาธร (2523 : 365) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า "วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation) หมายถึงวิธีการที่ต้องใช้ห้องเรียน คือ พอบรรจุคนเข้ามาก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้มีการอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกัน เป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน แต่หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นให้มาช่วยฝึกก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่าและมีครูฝึกมากกว่าและมีความชำนาญในการอบรมมากกว่า"

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตตราคุลย์ (2525 : 113) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่า อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อจัดความสงสัยและป้องกันความเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยไล่เลี่ย ตลอดจนให้รู้สภาพชุมชน ทั้งทางด้าน เศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน"

ชาญชัย วลิตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 161 - 162) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศไว้ว่า "การปฐมนิเทศเป็นการฝึกรวมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้ามาใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อบุคคลภายนอก งานในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ตัวบุคคลและสถานที่สำคัญ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความรู้สึกว่าคุณไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญกำลังใจ ที่จะปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ"

สรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้ทราบข้อมูลรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยนโยบาย การดำเนินงาน วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย พร้อมทั้ง

กฎเกณฑ์เสนอความคิดความชอบและการลงโทษ ตลอดจนวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้มีความสามารถและทันสมัย อันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

วิทยุ สาธร (2517 : 442 - 443) ได้ให้ความหมายของ การฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ "

วัตถุประสงค์ของการอบรม คือการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ความชำนาญ ในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skills) รู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem - solving ability) และทัศนคติต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ"

วุฒิชัย จ्ञำนงค์ (2522 : 127) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรในวงการธุรกิจไว้ว่า "การฝึกอบรม คือลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคลที่อยู่ในบริษัท เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ดีตามที่บริษัทนั้น ๆ ต้องการ ถึงแม้ว่าได้ประพฤตปฏิบัติดีอยู่แล้ว บางบริษัท หรือหลายบริษัทยังต้องการให้เจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือคนงานของบริษัทนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้วในกระบวนการวิธีการจัดการบุคคลมีหน้าที่อันหนึ่งที่ปฏิบัติคือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งวิธีการที่นิยมประพฤต ปฏิบัติกันส่วนใหญ่ คือ เรื่องการฝึกอบรม เจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือคนงานขององค์การธุรกิจนั้น ๆ

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมเพื่อให้บุคลากร มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสามารถ เลือกรูปแบบการฝึกอบรมได้ตามปัญหาความต้องการ เรื่องที่จะอบรม และกลุ่มบุคลากรที่เข้ารับการอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การสัมมนาทางวิชาการ

เบอร์เกอร์ และมอริส (Bergavin and Moris, 1955 : 65) ให้ความหมายของการสัมมนาไว้ว่า "การสัมมนาหมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งมาร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อ เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

วิญญู อังคนารักษ์ (2528 : 146 - 149) ได้กล่าวถึงความหมายของการประชุมสัมมนาไว้ว่า หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกัน เพื่อทำการศึกษาพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ"

การประชุมแบบสัมมนา นี้ เป็นการประชุมสัมมนาทางวิชาการอย่างหนึ่งใช้ได้ เมื่อการประชุมนั้นมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
2. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า
3. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย
4. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น
5. เพื่อสรุปผลการวิจัย
6. เพื่อเสนอข่าวความรู้

สรุปได้ว่า การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัด เพื่อให้กลุ่มบุคลากร ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทศนคติ วิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามหน้าที่รับผิดชอบให้สามารถทำงานได้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์การ และใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในครั้งต่อไป

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2518 : 225) ได้กล่าวไว้ว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์แก่บุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับการบริการทางการแพทย์และอื่น ๆ การจัดทำมีบริการห้องสมุด มีประโยชน์หลายประการ เช่น

(1) ช่วยให้คนงาน (บุคลากร) ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวบุคลากรและองค์การ

(2) เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในค่านสาระระดับ เติง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การ โดยให้ออกาสบุคลากรขององค์การได้เขียนบทความ แสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานจะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย

มบุญ (วงศ์นารี) พูนถนอชวีทยากร (2517 : 63) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่า "ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึงว่าการบอก หรือแจ้งข่าวสารข้อมูล ที่จำเป็นแก่ลูกน้องให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากรหัวหน้างาน นั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดี คือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้ มาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเอง หรือจากหนังสือในตำราแต่คนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงาน ในหน่วยงาน หรือองค์การแล้วก็จะบอกให้ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเอาไว้"

สมคิด แก้วสนธิ (2520 : 9) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ไว้ว่า การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การจัดทำจุลสาร เผยแพร่งานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการทาง ด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสารเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการ สอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่า เน้นในด้าน การประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ

นอกจากนั้นก็มีการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ (Vidio Tape) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้ง เป็นที่ปรึกษาและรับจัดหาอุปกรณ์ให้ตามความต้องการ ของอาจารย์ด้วย

สรุปได้ว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เพื่อให้บุคลากรเผยแพร่ผลงานแสดง ความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ เช่น จัดทำจุลสาร สรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของ ผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้หรือหลักการทางด้าน การศึกษา พร้อมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ เพื่ออำนวยความสะดวก ให้แก่บุคลากร นอกจากนี้อาจจะให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ตาม ความต้องการของบุคลากรอีกด้วย

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

วัฒนา สุตรสุวรรณ (ม.ป.ป., : 387) ได้กล่าวว่าการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ อาจจัด เข้าไว้ในประเภทของการฝึกรอบรม ฝึกทบทวน (Refresher training) หรือการฝึกรอบรม เพื่อ พัฒนา (Development training)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 : 2) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งว่า "ควรจัด ให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ อาจจะทำให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายใน หัวข้อ เรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ

การจัดสัมมนาทางวิชาการ อาจจัดโดยใช้เวลา 5 วัน 7 วัน หรือมากกว่านี้ก็ได้ ซึ่งอาจจะทำในรูปจัดให้มีนิทรรศการ พร้อมทั้งการบรรยาย อภิปราย คู่มือพจนานุกรม ฉายสไลด์ และการสาธิตต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งยังชักชวนให้อาจารย์หรือกลุ่มผู้สนใจเสนอผลผลิตของการศึกษาทางด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจ และความต้องการของสังคม เพื่อให้บุคคลผู้สนใจ เข้าเยี่ยมชมซึ่งอาจจะนำไปเป็นแบบอย่างและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

ภิญโญ สาธร (2520 : 25) ให้ความคิดเห็นว่าการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้มีคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ของครูซึ่งปรากฏว่าในระยะแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่เมื่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงระดับชั้นที่ครูสอนอยู่เท่านั้น ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องทางด้านการศึกษาจะต้องได้ความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ "การให้ออกาสแก่ข้าราชการเพื่อลาศึกษาต่อหรือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย"

การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร "เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้"

สรุปได้ว่าการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มวุฒิเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการที่จะนำเทคนิคและประสบการณ์ใหม่ ๆ มาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงสภาพของสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เจริญก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2518 : 172) ได้ให้ความเห็นว่า การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งคือ การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือจะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม" ตามมาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 บัญญัติไว้ว่า "การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งใดไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นใดในกรมเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน"

ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งหมายและผลประโยชน์ที่จะได้รับ เกี่ยวกับแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานไว้ดังต่อไปนี้

ฟลิปโป (Flippo 1966 : 49) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงานอันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดไป หรือบุคคลผู้นั้น เกิดเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม"

กระทรวงศึกษาธิการ (กรมสามัญศึกษา, 2520 : 21) ได้กำหนดนโยบายไว้ว่า "กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการย้ายครูอาจารย์ประจำปีเหมือนกับกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ โดยย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในสังกัด เพื่อกระจายผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานรับผิดชอบช่วยเหลือท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะพยายามกระจายครูอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถออกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาค้าง ๆ ทั่วประเทศเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา"

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จึงกระทำเพื่อ

1. ปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน
2. พัฒนาคุณภาพของคนและงาน
3. ป้องกันการสร้างอาณาจักรและอิทธิพล

นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นบุคลากรที่เบื่อน่ายต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน ให้มีความกระตือรือร้นต่อตำแหน่งหน้าที่ใหม่ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองทางด้านสุขภาพจิต และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การสังเกตเยี่ยมเยียน ดูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2513 : 531) กล่าวไว้ว่า การสังเกต เยี่ยมเยียน ดูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน ให้ความเห็นว่าการพัฒนากระทำเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น"

สมาน รังสโยกฤษณ์ (2522 : 13 - 14) ให้ความเห็นว่า การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาดังนี้คือ

1. สำรอง และประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
2. พัฒนา หรือฝึกอบรม กำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
3. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน

การส่งบุคลากรไปสังเกตเยี่ยมเยียน ดูงาน และศึกษาวิธีการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ทำได้หลายวิธี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า "วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้ค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignment) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ซึ่งเป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผล และนิยมกันแพร่หลาย"

จึงเห็นได้ว่า การสังเกตเยี่ยมเยียน ดูงาน และศึกษาวิธีการทำงาน ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินงานพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดหาและการรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาพิจารณาวิเคราะห์ เพื่อสะท้อนภาพการพัฒนาบุคลากรที่ทำไป เพื่อปรับปรุงแก้ไขงานและการตัดสินใจต่อการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรต่อไป

การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร อาจพิจารณาแบ่งออก เป็น 4 ขั้นตอนคือ

1. การประเมินก่อนการดำเนินงาน
2. การประเมินระหว่างดำเนินงาน
3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน
4. การประเมินผลกระทบ

1. การประเมินก่อนการดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบความเป็นไปได้ ความจำเป็น ความคุ้มค่าในการดำเนินการตามแผน / โครงการพัฒนาบุคลากร

2. การประเมินระหว่างดำเนินงาน เป็นการตรวจสอบวิธีปฏิบัติเพื่อปรับปรุงวิธีการ สนับสนุนช่วยเหลือการดำเนินการ เพื่อทราบปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อผู้บริหารสนับสนุนช่วยเหลือผู้ปฏิบัติการให้สามารถพัฒนาบุคลากรได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่วางไว้

3. การประเมินเมื่อสิ้นสุดการดำเนินงาน เป็นการประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว เพื่อทราบว่าวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้สามารถปฏิบัติไปได้เพียงไร บรรลุผลหรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอย่างไร

4. การประเมินผลกระทบ เพื่อทราบผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร มีผลกระทบเกิดขึ้นทางบวกหรือลบอย่างไรบ้าง

การติดตามผล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินงานและโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนนี้จะกระทำเพื่อให้ทราบว่าผลการพัฒนาบุคลากรบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายหรือไม่ การติดตามผล อาจจะกระทำให้ผู้ดำเนินการพัฒนาหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องก็ได้ แต่ควรกำหนดจุดประสงค์ เครื่องมือ วิธีการติดตามผลที่แน่นอน สามารถตรวจสอบได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยที่เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ยังไม่มีผู้ใดทำไว้ แต่มีงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

สัญญา สุรพันธุ์ (2518 : 53) ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูใน กรุงเทพมหานคร ปี 2518 การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริการ เห็นว่า การปฏิบัติการพัฒนาของบุคลากรในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานครนั้นอยู่ในเกณฑ์ที่ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการ เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

น้อย สุปิงคลัด (2518 : 51) ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี 2518 การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่าวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรน้อย

ธงชัย มาศสุพงศ์ (2519 : 62) ได้ทำการศึกษาการบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อปี 2519 การวิจัยที่เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูง และเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนนักวิชาการเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ทิววรรณ สิตลรัศมี (2522 : 157 - 160) ได้ทำการศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง เมื่อปี 2522 ในด้านความต้องการให้มีกิจกรรม เสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครูลำปางนั้น พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการในกิจกรรมเสริมความรู้ทั้ง 6 บทบาท คือ บทบาทด้านการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรม เสริมหลักสูตร การให้บริการชุมชนและสังคม การนิเทศ การสอน และการวิจัย โดยมีระดับความต้องการอยู่ในเกณฑ์มากทุกบทบาท ยกเว้นในบางเรื่องเท่านั้นที่มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ การสอนแบบบรรยาย การสอนแบบอภิปราย การเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และผู้บริหารและอาจารย์มีความพอใจมากที่จะได้มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรม และมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ ถึงแม้บางคนไม่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมก็แสดงความเห็นว่า ผู้ที่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมควรจะได้นำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่คณาจารย์อย่างทั่วถึง

ทองกษัตริย์ วัชรโรทยาน (2523 : 99 - 107) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถานพยาบาลในประเทศไทย เมื่อปี 2523 พบว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานบัน ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกันในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร และเรื่องวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร สถานศึกษาส่วนใหญ่ สามารถจัดโปรแกรมการอบรมเองได้ ทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นพ้องกันว่า อุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนาบุคลากร คือตัวอาจารย์เอง งบประมาณและตัวผู้บริหาร การจัดโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ หัวเรื่องที่ต้องการให้มีการพัฒนาตามลำดับ คือ พัฒนาการเรียนการสอน การบริหารการศึกษาพยาบาล การวัดและประเมินผล

อรพินทร์ กุลประภา (2523 : 112 - 120) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี 2523 พบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในการปรับปรุงนิเทศ การฝึกอบรมหรือการประชุมปฏิบัติการการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในการสัมมนาทางวิชาการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติอยู่จริงน้อยอยู่ อย่างไรก็ตามทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาให้มากที่สุด และพบว่าปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอนสองผลัด อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

จากการศึกษาแนวคิด, หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด เพื่อเป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัย (Conceptual Framework for Research) ดังนี้

กระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด แบ่งออก เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร