

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารงานบุคคล ที่จะนำมาซึ่ง ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งโรงเรียนเป็นองค์การ ที่มี หน้าที่ในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนของชาติ ศักยภาพและคุณภาพของเยาวชน ย่อมขึ้น อยู่กับคุณภาพของครูอาจารย์ด้วย ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการพัฒนาครู อาจารย์ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่เสมอ

ในบทนี้ผู้วิจัยจะเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระ ดังนี้

1. หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
 - 1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 1.4 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร
2. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 การวางแผนพัฒนาบุคลากร
 - 2.3 การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร
 - 2.4 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

1. หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายแนว เช่น

ภิญโญ สาร (2517 : 443) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน

สุมิตร คุณากร และคณะ (2519 : 121) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นการเสริมสร้างความเจริญอกงามในด้านความคิดเห็น และความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงานให้กว้างขวางก้าวหน้าต่อไป เพื่อให้คนมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลสูงขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 179) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 209) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

เมธี ปิณฑานนท์ (2529 : 106) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

ฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myer, 1964 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล

ฟลิปโป (Flippo, 1971 : 7) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

กัฟฟ์ (Gaff, 1976 : 8) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาที่ตัวครูเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1976 : 272) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรในระบบโรงเรียน เริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว พอจะสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรครูให้เป็นผู้ที่มีความเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี อันจะส่งผลให้งานขององค์กรหรือหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ สามารถบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงขึ้น

1.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่ และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างมากมาย และมีแนวโน้มจะมีมากขึ้นตามลำดับ ทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ในด้านการศึกษาหลักสูตรก็มีการปรับเปลี่ยนไปเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ด้วยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อที่ครูจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

อุทัย หิรัญโต (2523 : 151) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหา และการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม ก็หายุดติลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525 : 162) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อให้เป็นหนทางที่องค์กรสามารถสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ ความสามารถที่ติดต่อกันตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะมีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบัน มีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม
2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไปอาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่อง เฉพาะอย่างมากขึ้น
3. นอกจากนี้งานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 133-134) ได้กล่าวถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน
2. การพัฒนาของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงาน จนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งเป็นคณะและเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานได้สอดคล้องกันและ ด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะต้องถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่ได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

ภิญโญ สาร (2526 : 271) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะว่า ครูแม้จะมีความสามารถดีแต่เพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่น เสียบ้างอาจจะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันท์มิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนศึกษาร่วมกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมานี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็ง ทันสมัยและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 182-183) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่า การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้เห็นประจักษ์ว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่

เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นจึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้นำมาซึ่งความเจริญของบ้านเมืองและในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

จากความคิดเห็นของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน ของบุคลากรให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้บริการทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

1.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

หลักสำคัญในการพัฒนา คือ การที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน โดยการปรับเปลี่ยนท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้นในการกำหนดโครงการที่จะพัฒนาบุคลากร จะต้องคำนึงถึงความมุ่งหมายของการพัฒนาด้วย ซึ่งอาจแบ่งได้ 2 ประเภท คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 : 181-182)

1. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่

1.2 เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด

1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด

1.4 เพื่อลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน

- 1.5 เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
- 1.6 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
- 1.7 เพื่อพัฒนาการบริหารโดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มี
ความพอใจทุกฝ่าย

- 1.8 ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ
- 1.9 เพื่อสนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะและหรือผู้มาติดต่อ

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objectives) หมายถึง ความมุ่ง
หมายของข้าราชการ พนักงาน และเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ได้แก่

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง
- 2.2 พัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการทำงาน
- 2.3 เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยการทดลองปฏิบัติ
- 2.4 เพื่อฝึกฝนการใช้การพินิจฉัยในการตัดสินใจ
- 2.5 เพื่อเรียนรู้และลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
- 2.6 เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
- 2.7 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.8 เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงาน
อยู่ให้ดีขึ้น
- 2.9 เพื่อให้มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

กรณีการ นียมศิลป์ (2526 : 159) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการ
พัฒนาหรือฝึกอบรมไว้ ดังนี้

- 1. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ได้แก่
 - 1.1 เพื่อพัฒนาพนักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับ
เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน
 - 1.2 เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่
สูงขึ้น และลดความเสี่ยงภัยในการทำงานให้น้อยลง
 - 1.3 เพื่อพัฒนาท่าที และบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถ
ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและสร้างขวัญใน
การทำงาน

1.4 การฝึกอบรมทำให้เพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลาย ๆ ด้าน
 1.5 เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์การและนายจ้าง ทำให้องค์การมีความมั่นคง อันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์การ

2. ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อองค์การและนายจ้าง ได้แก่

2.1 เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

- ช่วยลดต้นทุนในการผลิต โดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ลงได้ หากผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น

- ลดค่าใช้จ่ายในด้านการทำนุบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานจะลดลง ถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักใช้เครื่องจักร เครื่องมือให้ถูกต้องรัดกุม

- หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงานใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านั้นไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์การยิ่งขึ้น

2.2 เมื่อพนักงานทุกคนรู้หน้าที่ของตน และเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ และพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดการประสานงาน (Co-ordination) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยส่วนรวม

2.3 การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน การที่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ของพนักงานนี้ จะทำให้พนักงานมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์การ และส่งผลให้การสร้างเสริมด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labour Relation)

2.4 การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยเฉพาะการฝึกอบรมบางวิธี เน้นให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลาย ๆ ด้าน และสามารถทำงานทดแทนสลับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม การยุบหน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้ายแรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะต้องกำหนดความมุ่งหมาย โดยจะต้องคำนึงถึง ความมุ่งหมายขององค์การ ของกลุ่ม และของบุคคลเป็นสำคัญ

1.4 องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523 : 14-15) ได้ให้ข้อคิดว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์นั้น จะต้องมีความพร้อมในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านบุคคล งบประมาณ บรรยากาศและสภาพแวดล้อมและการประสานงานที่ดี

2. การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183-184) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นตอนการจัดการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรว่า อาจจะสรุปได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Analyzed training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน (Examine each needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม (Design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ (Propose program to top management)
5. การวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ (Issue regulations on training)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow up)

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 135-152) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดเป้าหมาย และบทบาทในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนาตัวบุคคล จะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบันแห่งนั้น ๆ
2. การวางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อได้กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการที่จะดำเนินงานในด้านพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือ การวางโครงการที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการที่จะพัฒนา อันได้มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เรามีอยู่
3. การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งหวังที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายของโรงเรียน
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงไร . . . ประการที่สองนั้นเป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ทั้งเฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน . . .

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529 : 109-119) กล่าวว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร มีอยู่ 6 ขั้นตอน คือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงานในการพัฒนาบุคลากร
2. จัดบุคคลหรือคณะบุคคล เพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ
3. การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
4. การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากร
5. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
6. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

ผู้เชี่ยวชาญด้านพัฒนาระบบการบริหารบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยการโครงการจัดทำชุดฝึกอบรม การบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ [สปช.], 2531 : 4-5) ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอนคือ

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

บิชอป (Bishop, 1979 : 4-8) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากร ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ความตรงหรือความชัดเจน (Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

เวอร์เธอร์ และเดวิส (Werther and Davis, 1981 : 179-181) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร
3. การกำหนดเนื้อหาในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดหลักการทฤษฎีในการพัฒนาบุคลากร

แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1992 : 224-241) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน ซึ่งผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ มีขั้นตอนการพัฒนาดังนี้คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluation the Personnel Development Program)

ผู้วิจัยได้ใช้กรอบแนวคิดการดำเนินการพัฒนาบุคลากรของแคสเต็ตเตอร์ ทั้ง 4 ขั้นตอน ดังกล่าว เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ เพราะว่าผู้วิจัยได้ศึกษากรอบแนวคิดในการพัฒนาบุคลากรของนักการศึกษา และนักวิชาการหลาย ๆ ท่าน แล้วพบว่า กรอบแนวคิดนี้เป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาโดยเฉพาะ มีความชัดเจนได้มาตรฐาน ทันสมัย และเป็นที่ยอมรับใช้กันมาก จึงขอเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การที่หน่วยงานจะดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน จำเป็นที่หน่วยงานนั้นจะต้องศึกษาหาความจำเป็นเสียก่อนว่า มีความจำเป็นเพียงใดที่จะต้องพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน ทั้งนี้เพราะบุคลากรในหน่วยงานมีหลายระดับและบุคลากรแต่ละคนหรือแต่ละกลุ่มมีพื้นฐานทางความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันตามภาระหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ ดังนั้นจึงต้องมีการศึกษาถึงความจำเป็นอย่างละเอียดรอบคอบ จึงจะทำให้การพัฒนาบุคลากรได้ผลดี

- 1.1 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร จำแนกประเภทได้ดังนี้

ชาญชัย ลิวตริงสิมา และ เชตวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 70-71)

ได้จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็น 2 ประเภท คือ

1. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดเจนด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีบุคลากรเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายให้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือวิธีการทำงาน

2. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดเจนด้วยตัวของมันเอง หากแต่มีสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของบุคลากรต่ำ ความล่าช้า ล้มเหลว ความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

1.2 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้เชี่ยวชาญกล่าวถึง การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

ชาญชัย ลิวตริงสิมา และ เชติวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 71-73) กล่าวถึงการวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์การ (Analysis of Organization Goals) เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมที่จะมีผลกระทบต่อองค์การ และองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

2. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal)

วิเคราะห์ในหน้าที่รับผิดชอบ เพื่อเอาไว้กำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และบุคลิกภาพเพียงใด โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ตรงเป้าหมาย

3. การวิเคราะห์อัตรากำลังบุคลากร (Analysis of Manpower)

วิเคราะห์ดูว่า จำนวนผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในระดับต่าง ๆ มีจำนวนเพียงพอกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าขยายงานเพิ่มขึ้นจะต้องใช้คนเพิ่มขึ้นอีกเท่าไร เพื่อความเหมาะสม

4. วิเคราะห์เครื่องมือ เครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องมือจักรกลต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับงาน และยุคสมัยหรือไม่ หาก

จำเป็นจะต้องนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่ ๆ มาใช้ จะต้องพัฒนาบุคลากรผู้ใช้ให้มีความรู้และทักษะที่จะใช้ เครื่องมือเครื่องใช้ดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 5-6) กล่าวถึงการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรซึ่งอาจมีหลายวิธี ดังนี้

1. ศึกษาจากผลผลิตขององค์การ ในกรณีที่ผลผลิตต่ำซึ่งอาจเกิดจากองค์ประกอบหลายด้าน เช่น วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอหรือมีประสิทธิภาพต่ำ งบประมาณจำกัด เหล่านี้เป็นต้น ทางหนึ่ง值得พิจารณาก็คือ บุคลากรต่อความสามารถ ดังนั้นในกรณีที่มีผลผลิตต่ำก็ต้องพิจารณาว่ามีสาเหตุมาจากความต่อความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ และหากต่อความสามารถ ก็จะต้องพิจารณาว่าต่อความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อจะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากร และกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด

2. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องพิจารณาต่อไปว่า เพราะเหตุต่อความสามารถหรือไม่ และหากต่อความสามารถแล้ว จะต่อความสามารถด้วยเหตุใด ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าสมควรพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยวิธีใด

3. ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า สมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด จึงจะทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการได้

แคสแต็เตอร์ (Castetter, 1992 : 228) ได้กำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรไว้ 3 ลักษณะ คือ

1. ความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. ความต้องการจำเป็นของกลุ่ม
3. ความต้องการจำเป็นขององค์การ

1.3 วิธีหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในด้านวิธีการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ชาญวิทย์ ลวิตรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2520 : 74-75) กล่าวถึงวิธีวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจกระทำดังต่อไปนี้ คือ

1. ใช้วิธีสังเกต (Observation) โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนียน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าว หากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป

2. โดยการสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน (Survey)

วิธีนี้อาจส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทิศนะของบุคลากรที่มีต่อองค์การ ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่า มีปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์การ และปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3. โดยศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary)

เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้าย แต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ทำงาน ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

4. โดยวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standard of Performance)

การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่า ปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

5. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference)

มีวิธีการโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณาโยบายขององค์การว่าเปลี่ยนแปลงไปทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

จากแนวคิดของนักการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ อาจจะสรุปได้ว่า ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรมีการหาความจำเป็นโดยการศึกษาวิเคราะห์จากความต้องการขององค์การของกลุ่ม รวมทั้งความต้องการของบุคลากรด้วย โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ หรือดูหลักฐานการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแล้ว หากผลจากการศึกษาและวิเคราะห์พบว่า หน่วยงานมีความจำเป็นจะต้องพัฒนาบุคลากรแล้ว นำสิ่งที่ได้จากการศึกษาและวิเคราะห์นั้นมากำหนดเป็นแผนพัฒนาบุคลากรให้เหมาะสมกับปัญหาหรือความจำเป็นต่อไป

2.1 ความหมายของการวางแผน มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

เดล (Dale, 1969 : 316) กล่าวว่า การวางแผน คือ การระบุวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทำให้สำเร็จในอนาคต และขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

แอดคอฟ (Ackoff, 1970 : 1) ได้ให้คำจำกัดความของการวางแผนว่า “การวางแผนเป็นการกำหนดอนาคตที่ต้องการและวิธีการอันมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์”

สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์ (2538 : 3 - 4) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ดังนี้

1. การวางแผน เป็นการเตรียมการเพื่อผลที่ต้องการในอนาคต
2. การวางแผนเป็นกระบวนการ ประกอบด้วยขั้นตอนที่จำเป็นจะต้องดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
3. การวางแผนต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างมีระบบ เพื่อหาทางที่ดีที่สุดของแต่ละขั้นตอนของการวางแผน

4. การวางแผนควรให้ผู้เกี่ยวข้องรวมทั้งประชาชนได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด

5. การวางแผนควรมีจุดมุ่งหมายเพื่อประโยชน์ของคนส่วนรวมมากกว่าของคนบางกลุ่ม

อุทัย บุญประเสริฐ (2532 : 19) ได้ให้ความหมายของการวางแผน คือ เครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพถือได้ว่าเป็นงานตั้งแต่เริ่มแรก และเป็นงานต่อเนื่องครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงาน และมุ่งสู่นาคต

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2533 : 11) ได้ให้ความหมายการวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

สรุปได้ว่า การวางแผนคือ การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้กิจการต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ต้องการ

แคสแตเตอร์ (Castetter, 1992 : 228 - 236) ได้กล่าวว่า ในการวางแผนการพัฒนาบุคลากรนั้น ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การกำหนดหรือการหาวิธีการจากนโยบาย
2. วางแผนตามงานวิจัย
3. วางแผนตามแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง
4. ช่วงเวลาที่เหมาะสมของผู้ที่จะได้รับการพัฒนา
5. สิ่งแวดล้อมภายนอก
6. การออกแบบโปรแกรมสำหรับการพัฒนา

สิ่งที่ต้องกำหนดในแผนพัฒนาบุคลากรนั้น สำนักงานคณะกรรมการ-การประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6) กำหนดไว้ดังนี้

การวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังบุคลากรโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงาน โดยกำหนดเป็นงานหรือ

โครงการ เช่น การฝึกอบรม การส่งบุคคลไปศึกษาฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง การพัฒนากระบวนการบริหาร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไร

3. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่าผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบงานใด อย่างไร

4. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่องหรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

5. กำหนดระบบวิธีติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามประเมินผลอย่างไร

6. จัดทำโครงการตามแผนที่กำหนด เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

2.2 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งว่าจะทำเท่าไร และให้เกิดคุณภาพอย่างไร

เป้าหมายของแผนพัฒนาบุคลากรจึงหมายถึง จุดมุ่งหมายในการที่จะพัฒนาบุคลากรว่า จะพัฒนาบุคลากรประเภทใด จำนวนเท่าไร และให้เกิดคุณภาพอย่างไร กล่าวคือ ต้องการจะให้บุคลากรประเภทใดบ้าง ให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะหรือความชำนาญในการปฏิบัติงานได้ดีขึ้นมากน้อยแค่ไหน เพียงไร

ประชุม รอดประเสริฐ (2528 : 108) กล่าวว่า ชั้นแรกของการวางแผนก็คือ การระบุหรือกำหนดเป้าหมาย (Goals) ของการปฏิบัติงาน หน่วยงาน หรือองค์การเอกชน ผู้กำหนดเป้าหมาย คือ คณะกรรมการบริหาร ผู้บริหารระดับสูง หรือกลุ่มผู้ถือหุ้น เป้าหมายที่กำหนดขึ้นอาจเป็นผลมาจากอิทธิพลของลูกจ้างหรือพนักงานภายในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมในองค์การ จากอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก และจากสภาวะหรือระบบเศรษฐกิจในขณะนั้น ในองค์การของรัฐ ผู้กำหนดเป้าหมายคือ คณะรัฐมนตรี สภาผู้แทนราษฎร หรือเป็นการผสมผสานจากผู้บริหารระดับต่าง ๆ รวมทั้งจากฝ่ายยุติธรรมด้วย ผู้บริหารระดับต้นหรือระดับกลาง อาจไม่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นหรือร่วมวางแผนด้วย แต่จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถตีความจากแผนใหญ่ เพื่อนำไปเป็นแผนย่อยใช้เฉพาะในหน่วยงานของตน

สรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมายของแผนนั้นจะต้องชัดเจน สามารถวัดได้และให้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมให้มากที่สุด ซึ่งจะทำให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน และทำให้แผนบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.3 การกำหนดความต้องการ ขององค์การและของบุคลากรในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะได้ประโยชน์มาก ถ้ากิจกรรมนั้นจัดได้ตามความต้องการของบุคลากร เมื่อบุคลากรมีจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องในการทำงานในด้านใด ก็ควรได้รับการพัฒนาเพื่อแก้ปัญหาในด้านนั้น โดยทั่วไปแล้วความต้องการในการพัฒนา หรือข้อบกพร่องของบุคลากรในการทำงาน อาจรวบรวมเป็นประเด็นสำคัญได้ 3 ประเด็น คือ

1. ทักษะ (Skill) ในการทำงานซึ่งได้แก่ การขาดความรู้ ความสามารถ และความชำนาญในการปฏิบัติงานในหน้าที่ความรับผิดชอบของตน

2. ความรู้ทั่ว ๆ ไป หมายถึง ความรู้ในสาขาอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากความรู้ในสายอาชีพของตน แต่เป็นความรู้ที่จำเป็นต้องใช้ประกอบ เพื่อช่วยให้การทำงานในสายอาชีพของตนดำเนินไปได้ด้วยดี เช่น ความรู้ในเรื่องภาษาสำหรับผู้ทำการค้ากับต่างประเทศ เป็นต้น

3. พฤติกรรม (Behavior) ของบุคคลในองค์การ ทั้งที่เป็นพฤติกรรมภายใน และพฤติกรรมภายนอก พฤติกรรมที่สำคัญ ๆ เช่น

- การขาดความรับผิดชอบ
- การขาดภาวะผู้นำ
- มีบุคลิกภาพไม่เหมาะสม
- ไม่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- มีทัศนคติที่ไม่ถูกต้อง
- มีความเชื่อหรือยึดถือในสิ่งผิด ๆ

สรุปได้ว่า ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีการกำหนดความต้องการขององค์การ และของบุคลากรเพื่อแก้ปัญหาหรือจุดบกพร่องในการปฏิบัติงาน ทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าประสงค์

2.4 การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร

วัตถุประสงค์เป็นองค์ประกอบสำคัญประการหนึ่งของแผน ดังเช่นที่ แอคคอฟ (อ้างถึงใน สุโขทัยธรรมมาธิราช, 2524 : 20) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของแผนว่า ประกอบด้วย

1. จุดหมาย (Ends) คือ การระบุวัตถุประสงค์ (Objective) และจุดมุ่งหมายหลัก (Goal)
2. วิธีการ (Means) คือ การเลือกนโยบาย แผนวิธีดำเนินการ และวิธีปฏิบัติซึ่งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมาย

สำหรับวัตถุประสงค์ มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้หลายท่าน พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (สปช., 2527 : 74, สุรพงษ์ ปนาทกุล, 2526 : 57) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ดีควรเขียนให้สั้นเข้าใจง่าย และจัดลำดับก่อนหลังตามความสำคัญของปัญหา
2. ระบุงานที่จะต้องทำและการกระทำ เพื่อให้ได้ผลสำเร็จของงานอย่างเด่นชัด
3. กำหนดจุดเน้นให้ชัดเจนในรูปของกลุ่มเป้าหมาย หรือพื้นที่เฉพาะ
4. กำหนดเป็นจำนวน หรือปริมาณที่วัดได้
5. กำหนดวัน เวลา หรือช่วงเวลาที่จะสามารถทำงานให้เสร็จ
6. เมื่อมีข้อความที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของปัญหาดังกล่าวไว้แต่ต้น
7. มีความเป็นไปได้ที่จะทำงานได้สำเร็จ
8. ต้องไม่ขัดกับกฎ ระเบียบ และประเพณีท้องถิ่น
9. ต้องคำนึงถึงข้อจำกัด และอุปสรรคต่าง ๆ อย่างละเอียดรอบคอบ
10. การกำหนดวัตถุประสงค์ควรให้เป็นการยอมรับ และมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อให้มีความสำนึกในความรับผิดชอบร่วมกัน
11. องค์กร หรือหน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบ และเป็นเจ้าของแผนจะต้องรับผิดชอบโดยตรงต่อการกำหนดวัตถุประสงค์ คือ จะต้องปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ให้ได้ มิใช่เพียงแต่กำหนดไว้เท่านั้น (สปช., 2527 : 75)

วัตถุประสงค์ทั่วไปของการพัฒนาบุคลากร

อาชวัน วายวานนท์ (2520 : 16) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และทักษะที่จำเป็นก่อนที่จะลงมือปฏิบัติหน้าที่
2. เพื่อฝึกผู้ปฏิบัติงานให้ลงมือปฏิบัติงานได้ทันทีเมื่อมีเครื่องมือพร้อม
3. เพื่อสนองความยากของงาน การเปลี่ยนแปลงความต้องการของงาน
4. เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นแบบเดียวกันในเรื่องบางเรื่อง ของหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่อย่างเดียวกัน
5. เพื่ออบรมผู้ปฏิบัติงานสำหรับงานประเภทริเริ่มหรืองานอนาคต
6. เพื่อสนองความต้องการของระบบบริหารงานบุคคล ในการยกระดับความสามารถ ความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อความรับผิดชอบสูงขึ้น

สรุปได้ว่า ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะกำหนดให้ชัดเจนเฉพาะเจาะจง นำไปสู่การปฏิบัติได้ วัดได้ เขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร และเปิดโอกาสให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้บุคลากรเข้าใจวัตถุประสงค์และบทบาทหน้าที่ของตนได้ดี เกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือ การดำเนินงานก็จะบรรลุวัตถุประสงค์คือ สิ่งที่ต้องการในที่สุด

2.5 การกำหนดบทบาทของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

ในทางปฏิบัติโดยทั่วไป บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรควรจะต้องอยู่แก่หน่วยงานใดนั้น เสวลักษณะ ลิงโกวินท์ (2523 : 80-81) ได้ให้หลักการไว้ดังนี้

1. ในหน่วยงานเล็กที่ไม่มีแผนกบริหารงานบุคคล และมีคนงานต่ำกว่า 500 คน การฝึกอบรมมักจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน (on-the-Job-Training) ดังนั้นหน้าที่และความรับผิดชอบในการฝึกอบรมจึงตกอยู่กับฝ่ายปฏิบัติการผลิตหรือหน่วยงานหลัก (Line Unit)

2. ในกรณีที่หน่วยงานมีขนาดปานกลาง และมีฝ่ายบริหารงานบุคคลอยู่ในหน่วยงานนั้นด้วย ฝ่ายบริหารงานบุคคลจะรับผิดชอบในเรื่องการวางแผนและประสานงานกิจกรรมด้านการฝึกอบรม ทั้งนี้หน้าที่และความรับผิดชอบในการคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม และการประเมินผลและการติดตามการฝึกอบรมก็ยังคงอยู่กับฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line Unit)

3. สำหรับหน่วยงานใหญ่ ๆ โดยมากจะมีแผนกฝึกอบรมแยกมาต่างหาก กิจกรรมการฝึกอบรมทั้งองค์การจึงอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานนี้ ซึ่งทำหน้าที่ในการวางแผนนโยบายให้คำปรึกษา ให้บริการ และควบคุมดูแลกิจกรรมการฝึกอบรมทั่วทั้งองค์การ โดยหน้าที่ฝ่ายฝึกอบรมมักมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

3.1 พิจารณากำหนดความต้องการในการฝึกอบรม

3.2 พัฒนาแผนงาน วัตถุประสงค์ของแผนและมอบหมายความรับผิดชอบ

3.3 จัดให้มีโครงการฝึกอบรม (Training Program) โดยร่วมปรึกษาหารือกับฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line Executive)

3.4 รวบรวมและจัดเตรียมอุปกรณ์ การฝึกอบรมหัวข้อหลักสูตร ตำรา และสื่อทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ

3.5 ทำการสอนและคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรที่จะเชิญมาสอนวิชาต่าง ๆ

3.6 ฝึกอบรมบุคลากรในระดับปฏิบัติการ ซึ่งจะได้รับมอบหมายให้เป็นครูสอนเกี่ยวกับเรื่องทักษะ

3.7 บริการและประสานโครงการฝึกอบรมทั้งหมด

3.8 ประเมินผลประสิทธิผลของการฝึกอบรม

หน้าที่และความรับผิดชอบด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานหลัก (Line)

ดังได้กล่าวมาแล้วว่า ฝ่ายบริหารงานบุคคลหรือแผนกฝึกอบรมมีกิจกรรมหลักในเรื่องการพัฒนาหรือฝึกอบรม ก็คือ การวางแผนและประสานกิจกรรมการพัฒนาดังนั้นหน้าที่ในการพัฒนาจึงเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายหน่วยงานหลัก (Line) ตามระดับชั้นการบังคับบัญชาในองค์การ ดังนี้ (เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท, 2523 : 82)

1. ฝ่ายบริหารสูงสุดของ Line ซึ่งอาจจะประธานบริษัท รองประธานหรือกรรมการจัดการ หรือผู้จัดการฝ่ายต่าง ๆ ในกรณีที่มีการบริหารงานในลักษณะของการกระจายอำนาจในหน่วยงานนั้น ฝ่ายบริหารดังกล่าวจะต้องรับผิดชอบในการเซ็นอนุมัติ (Authorizing) นโยบายพื้นฐานในการฝึกอบรม รวมทั้งต้องทบทวนอนุมัติหัวข้อโครงการ ฝึกอบรม โดยไม่จำเป็นต้องศึกษา หรือทำงานในส่วนละเอียดอนุมัติงบประมาณ และจะต้องให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในกรณีที่ตนได้อนุมัติไปแล้ว

2. ในระดับล่างขององค์การ หัวหน้าของฝ่าย Line ได้แก่ หัวหน้าคนงาน (Forman) ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น (Supervisor) จะต้องตระหนักถึงปัญหาการทำงานที่

เกิดขึ้นในแผนก หรือในหน่วยงานของตน และเข้าร่วมในการวางหลักสูตรหรือออกแบบโครงการที่จะช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานของตน ทั้งยังเป็นผู้ทำการคัดเลือกและตัดสินใจว่าจะส่งผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดไปเข้ารับการฝึกอบรม ที่สำคัญคือ พวกนี้จะรับผิดชอบโดยตรงต่อการฝึกอบรมในขณะที่ปฏิบัติงาน (on-the-job-training) ในหน่วยงานของตน เช่น การสอนงาน การให้คำปรึกษาหารือ การปฐมนิเทศพนักงานใหม่อย่างไม่เป็นทางการ และเป็นทางการ หรือเป็นผู้ทำการฝึกอบรมด้วยตนเอง ดังนั้นความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย Line จึงมิใช่อยู่ที่การผลิตหรือการให้บริการให้ได้ตามเป้าหมายขององค์กรเท่านั้น แต่ต้องพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนอีกด้วย

ดังนั้นโดยสรุปแล้ว กิจกรรมการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น เป็นเรื่องที่ต้องมีการประสานงานกันในระหว่างหน่วยงานหลัก (Line Unit) และหน่วยงานที่ปรึกษา (Staff Unit) คือ ฝ่ายบริหารงานบุคคล หรือแผนกฝึกอบรม โดยฝ่ายหลักรับผิดชอบในการประสานงาน และดูแลให้กิจกรรมไปด้วยดี ผู้ที่ทำงานด้านการฝึกอบรมเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าฝ่าย Line เพราะหน่วยงานหลักเหล่านั้นมีความรับผิดชอบต่อผลผลิตและบริการที่ดี จึงจำเป็นต้องพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาของตนให้มีความรู้ ทักษะ ความชำนาญงาน และทัศนคติที่สอดคล้องและสนองต่อเป้าหมายขององค์กร งานฝึกอบรมไม่ใช่งานที่เป็นอิสระจากหน่วยงานอื่น ๆ หรือทำกันเฉพาะในหน่วยงานฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังต้องการความร่วมมือร่วมใจจากฝ่าย Line ด้วย ตั้งแต่การหาความจำเป็น การกำหนดเป้าหมายในการฝึกอบรมและอื่น ๆ

จากแนวคิดในด้านการวางแผนพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรนั้น จะต้องมีการวางแผนพัฒนาโดยกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เจาะจง กำหนดผู้รับผิดชอบ งบประมาณ และวิธีการติดตามและประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

เมื่อหน่วยงานได้จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรขึ้นแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในด้านการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้มีผู้เชี่ยวชาญได้ศึกษาถึงหลักการและวิธีการหรือกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

3.1 หลักการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุศลกรณัน สุจิตรา วุฒิสถียร (2525 : 6-7) กล่าวว่า การดำเนินการพัฒนาคุศลกรณัน ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากพอที่จะทำให้เกิดนโยบายและการจัดตั้งกรรมการหรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติเกี่ยวกับการพัฒนาคุศลกรณัน ให้เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้การจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาคุศลกรณันให้มีจำนวนเพียงพอที่จะทำงานดำเนินไปได้

3.2 วิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาคุศลกรณันในการดำเนินการพัฒนาคุศลกรณัน จำเป็นต้องกำหนดวิธีหรือกิจกรรมการพัฒนาคุศลกรณัน ได้มีผู้เชี่ยวชาญให้แนวคิดในการกำหนดวิธีหรือกิจกรรม ดังนี้

ไพฑูรย์ สีนลรัตน์ (2520 : 13-14) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาคุศลกรณัน หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ สัมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบ คือ

1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอน หรือเครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาคุศลกรณันควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมพัฒนาคุศลกรณันสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาคุศลกรณันตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

พนัส หันนาคินทร์ (2529 : 138-150) ได้แบ่งกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง (Individual Activities)
 - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้วิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา
การอภิปราย
 - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
 - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลัดเปลี่ยน
กันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง
 - 1.4 การทดลองและการวิจัย
 - 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
 - 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
 - 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
 - 1.8 การลาหยุด เพื่อศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ
 - 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ (Group Activities)
 - 2.1 การบรรยายหรืออภิปรายโดยวิทยากร
 - 2.1.1 การบรรยาย (Lecture)
 - 2.1.2 การบรรยายเป็นชุด (Symposium)
 - 2.1.3 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion)
 - 2.2 การให้ผู้เข้าฝึกอบรมมีบทบาทร่วมกันในการพิจารณาปัญหา
และหาทางแก้ปัญหา
 - 2.2.1 การสัมมนา (Seminar)
 - 2.2.2 การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
 - 2.2.3 การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion)
 - 2.2.4 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
 - 2.2.5 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ (Faculty Committee)
 - 2.2.6 การสาธิต (Demonstration)
 - 2.2.7 การนิเทศ (Supervision)
 - 2.2.8 การสั่งสอนหรือสอนแนะ (Coaching)
 - 2.2.9 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
 - 2.2.10 การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)

สมยศ นาวิการ (2522 : 487-488) ได้แบ่งการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาบุคลากรในขณะที่ทำงาน ซึ่งกระทำได้โดยการสอนงาน และการสับเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาบุคลากรนอกเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มความรู้ความสามารถ โดยการรับฟังการบรรยายของผู้ทรงคุณวุฒิ การศึกษารายกรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมุติ เกมประกอบการฝึกอบรม เป็นต้น

ภิญโญ สาร (2517 : 181-183) กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติงานที่สำคัญมี 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษาดูงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On-the-job-study)
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation)
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship-Training)
4. วิธีฝึกงานระหว่างรับการศึกษาภาคทฤษฎีก่อนบรรจุเข้าทำงานในตำแหน่งที่ฝึกงาน (Internship Training)
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner Training)
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses)
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading)

หวน พินธุพันธุ์ (2528 : 82) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร อาจจะทำให้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา การฟังปาฐกถา การศึกษาดูงาน การค้นคว้าหาความรู้ และอื่น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527 : 202-204) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคล ควรแยกการนิเทศ เพื่อการพัฒนา ออกเป็น 2 แบบ ด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวกันอยู่กับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทักษะคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดง

ออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่มที่เข้ารับการนิเทศ ประสบการณ์ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Pannel Discussion)
8. เที่ยงวันสนทนา (Bag Lunch conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทักษะศึกษา (Field trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In service-Training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)

10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

แคสเท็ตเตอร์ (Castetter, 1992 : 240) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดมุ่งหมายและประสบความสำเร็จ องค์การ และบุคลากรจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกัน จะขาดอย่างใดอย่างหนึ่งไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและทักษะระหว่างบุคคล แต่ถ้าบรรยากาศในองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม แผนงานก็จะล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษาจะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุม กำกับ และประเมินผล ให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

สรุปได้ว่า การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสดำเนินการได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และเป็นการสร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน และเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติให้ได้ผลสูงสุด ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้กิจกรรมและแนวทางที่เหมาะสมแก่ความต้องการของบุคลากร และเป้าหมายของโรงเรียน

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 199) ได้กล่าวถึง การประเมินผลว่า การประเมินผลนับเป็นวิธีการที่สำคัญประเภทหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การประเมินผลที่ดีและดำเนินไปโดยถูกต้องตามหลักวิชา จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรคข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป อันเป็นมรรควิธีที่จะช่วยลดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ตลอดจนเวลาและแรงงานต่าง ๆ ได้ดี

การประเมินผล ในความหมายของการฝึกอบรม หมายถึง “การจัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม”

การประเมินผลในการฝึกอบรมนี้ ควรจะได้กระทำทั้งในแง่วัดผลของผู้นำอภิปราย และผู้เข้ารับการฝึกอบรมหรือสัมมนา เพราะว่าการประเมินผล เป็นกระจกเงาอันดีที่จะส่องให้ภาพอันแท้จริงที่เกิดขึ้นจากการฝึกอบรมนั้น ๆ ว่าจะได้ผลคุ้มค่าเพียงใดหรือล้มเหลว

ในการประเมินผลนั้นจะต้องจัดให้มีมาตรฐานเพื่อใช้สำหรับเปรียบเทียบผลที่ได้จากการฝึกอบรมเสียก่อน เพราะถ้าไม่ได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้ว ก็จะไม่สามารถทราบได้ว่า ผลที่ได้จากการฝึกอบรมนั้นดีหรือเลวเพียงไร และควรจะได้รับการปรับปรุงเพียงไรหรือไม่

วิธีประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน-หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) การวัดผลตอนสุดท้าย (Post-test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใดหรือไม่

2. การตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่น ในการพิมพ์ดีดอาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์ดีดของเสมียนไว้ว่า จะต้องพิมพ์สัมผัสให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการฝึกอบรมแล้ว นำผลการปฏิบัติงานไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ตั้งไว้ ก็จะได้ทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่ วิธีนี้เหมาะสำหรับประเมินผลงานเสมียน

3. การสังเกตการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ แล้วนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป่ามาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายคลึงกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่งานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกันกับวิธีที่ 3

กรณีการ นิยมศิลป์ (2526 : 175) ได้กล่าวถึงการประเมินผลการฝึกอบรมว่า ควรจะได้มีการประเมินผลงานเพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพในการจัดฝึกอบรมในแต่ละครั้ง การฝึกอบรมจะได้ผลสำเร็จก็ต่อเมื่อสามารถทำให้ผู้เข้ารับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่เราต้องการ ผู้จัดการฝึกอบรมจะทราบได้โดย

1. วัดผลการฝึกอบรม โดยการทดสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ หรือการทดสอบโดยให้ทดลองปฏิบัติงาน แล้วเปรียบเทียบคะแนนที่ได้จากการทดสอบก่อนและหลังการฝึกอบรม

2. การสังเกตประสิทธิภาพการทำงาน หรือผลงานหลังจากการฝึกอบรม แล้วกลับไปทำงาน
3. หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมรายงานให้ทราบ
4. การวัดผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการฝึกอบรมจากกลุ่มคนงาน 2 กลุ่ม เปรียบเทียบกัน กลุ่มแรกคือ กลุ่มที่เข้ารับการฝึกอบรมเรียกว่า Experimental Group กลุ่มหลัง คือ กลุ่มที่ไม่ได้เข้ารับการฝึกอบรมใด ๆ เลย เรียกว่า Control Group โดยบุคคลทั้ง 2 กลุ่มนี้มีคุณสมบัติอย่างเดียวกัน ทั้งในด้านการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 151-152) ได้กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถาม คือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่า แผนการพัฒนาตัวบุคคลได้กระทำไปด้วยความละเอียดรอบคอบเพียงใด เช่น ได้นำเทคนิคและวิธีการที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้มาใช้เพียงไร และมีการสร้างเครื่องมืออันเที่ยงตรงและแน่นอนสำหรับที่จะตรวจสอบความได้ผลของการพัฒนาบุคลากรได้อย่างรอบคอบเพียงไร เป็นต้น ในประการที่สองนั้นเป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่เฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน ก็ตาม การประเมินผลประการที่สองนี้ยากที่จะทราบผลในระยะเวลาอันสั้น เพราะเรามักจะต้องคอยดูผลที่ปรากฏแก่นักเรียนอันเป็นธรรมดา ที่จะต้องใช้เวลานานพอสมควร นอกจากนี้ยังอาจจะมีคำถามที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบต่าง ๆ อีกคือ

1. ผลที่เกิดแก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่า ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปมากน้อยเพียงไร
2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงานว่า การปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ที่กลับไปทำงานในตำแหน่งเดิมของตนดีขึ้นเพียงไร
3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร เช่น โรงเรียนว่าการฝึกอบรมทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ดีขึ้นเพียงไร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 6-7) กำหนดไว้ว่า ช่วงเวลาในการติดตามและประเมินผลงานการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจจะทำเนิการได้เป็น 3 ระยะ คือ

1. การติดตามและประเมินผลในระหว่างการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างฝึกอบรม เป็นต้น
2. การประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
3. การติดตามและประเมินผลภายหลังการพัฒนาเมื่อบุคลากรนั้นได้กลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่า ผลของการพัฒนาบุคลากรจะเป็นประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง

อุทัย หิรัญโต (2523 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผล การฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีนั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึง อุปสรรคข้อขัดข้องและวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงการฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรม นั้นคือ เพื่อที่จะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้วว่า ได้รับผลคุ้มค่าตาม วัตถุประสงค์หรือไม่เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรบ้าง ตลอดจนจะจัดให้มีการ ฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไปอีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการ เปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมตรงกับสิ่งที่องค์การ ต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้า รับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง

การประเมินผลการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะทำการ ประเมินผลใน 5 ประเด็น คือ

1. ประเมินโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมในระหว่างการพัฒนา
3. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายหลังจากการพัฒนา
4. ประเมินผลที่เกิดแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และผลที่เกิดแก่องค์การเป็น ส่วนรวม
5. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

ส่วนขั้นตอนการประเมินผลนั้น สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2529 : 33-36) กล่าวถึงขั้นตอน การประเมินผลโครงการว่าประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดหลักการเหตุผล และความสำคัญของการประเมินผลโครงการ ตลอดจนความจำเป็นหรือความสำคัญของการประเมินโครงการนี้ รวมทั้งผลดีที่เกิดจากการประเมินผลโครงการ หรือผลเสียที่อาจจะมีถ้าไม่ได้ทำการประเมินผลโครงการ

2. วิเคราะห์โครงการที่ประเมิน เป็นการยากมากที่ผู้ประเมิน จะสามารถประเมินโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยปราศจากความรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งประเมิน โดยข้อเท็จจริงและหลักของการประเมิน ยิ่งผู้ประเมินมีความรอบรู้เกี่ยวกับโครงการที่มุ่งจะประเมินมากเท่าใด ก็ยิ่งทำให้สามารถประเมินโครงการนั้นได้อย่างถูกต้อง เชื่อถือได้และเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

3. กำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ โดยทั่วไปแล้วการประเมินโครงการนั้นมุ่งให้ได้ข่าวสารหรือข้อมูลที่เชื่อถือได้ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจของ ผู้บริหารหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ดังนั้นในขั้นตอนนี้ จะต้องทำการวิเคราะห์ความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจของผู้บริหารหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับโครงการ ผลการวิเคราะห์ความต้องการดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการประเมินผลโครงการที่เหมาะสม

4. ออกแบบประเมินผลโครงการ ผลการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับโครงการ ในขั้นที่ 3 จะได้วัตถุประสงค์ของการประเมินโครงการ ซึ่งวัตถุประสงค์นี้จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการประเมินผลโครงการ

5. เก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ว่าด้วยการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งเริ่มตั้งแต่ประเภทของข้อมูลที่ต้องการ แหล่งข้อมูล และเทคนิคที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ซึ่งโดยทั่วไปใช้หลายเทคนิควิธีประกอบกัน เช่น การสังเกต การสัมภาษณ์ การทดสอบ การสอบถาม หรืออาศัยข้อมูลสถิติ และหลักฐานต่าง ๆ ที่มีอยู่หรือจัดเก็บไว้แล้ว หลักที่สำคัญต้องให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ถูกต้องตรงประเด็นครบถ้วน และเป็นข้อมูลที่ทันสมัย

6. วิเคราะห์ข้อมูล ถ้าเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ ก็สามารถวิเคราะห์โดยใช้สถิติต่าง ๆ ข้อควรระวังก็คือ จะใช้สถิติใดต้องตรวจสอบว่าข้อมูลเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ สำหรับข้อมูลที่ไปใช้ข้อมูลเชิงปริมาณ สามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อเรื่อง (Content Analysis) เพื่อนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ประเมิน ก็สามารถช่วยให้ผู้ประเมินลงข้อสรุปเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการได้

7. เขียนรายงานการประเมินผล และเสนอรายงานไปยังผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้อง จุดที่สำคัญ คือ ผู้ประเมินจะต้องประเมินผลโครงการอย่างถูกต้องเชื่อถือได้ ใช้เกณฑ์ประเมินที่ผู้บริหารยอมรับได้ และสามารถรายงานผลการประเมินอย่างทันท่วงที และ

รายงานในรูปแบบที่เหมาะสมกับผู้ดำเนินการประเมิน เช่น ในกรณีจะเสนอรายงานการประเมินต่อผู้บริหารระดับสูง ก็ควรจะเขียนรายงานการประเมินที่สั้นกระชับรัดได้ใจความครบถ้วน เขียนด้วยภาษาที่อ่านเข้าใจง่าย ไม่ใช่ภาษาสถิติหรือภาษาวิชาการ เป็นต้น

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่ใช้วิธีออกแบบสอบถาม (Questionnaire) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบ หรือให้เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องตอบ แล้วนำมาวิเคราะห์แปลความหมาย วินิจฉัยลงความเห็นว่าการพัฒนาหรือการฝึกอบรมที่ได้กระทำมาแล้ว ได้ผลเป็นที่พอใจหรือไม่อย่างไร เพื่อจะได้ปรับปรุงแก้ไขตามความเหมาะสมต่อไป

แคสเต็ดเตอร์ (Castetter, 1992 : 242) กล่าวว่า การวางแผนประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรคำนึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาใช้ในการพัฒนา
3. การหาวิธีการให้การอบรม

สรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนสำคัญที่จะทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมา โดยมีการประเมินผลก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงาน เมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน และหลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ส่วนผลการประเมินควรนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาบุคลากรในครั้งต่อไป

3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

สกล รุ่งโรจน์ (2530 : 194-200) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ” โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหาร และครูผู้สอนใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการ และการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่

ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรมแต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะพัฒนาบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน

จักรพงษ์ ทัพทวา (2531 : 115-116) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์” โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและครูอาจารย์เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบค่า t (t -test) ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรบรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง จะปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในด้านควรปฏิบัติทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ควรปฏิบัติในระดับมากทั้ง 10 ด้าน ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดงบประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้อาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ได้ไม่ทั่วถึง และประกอบกับครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานประจำมากจนไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ส่วนที่มีอุปสรรคน้อยที่สุด คือ ครูอาจารย์ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533 : 133-137) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร” โดยทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างประชากร คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ ครูใหญ่ และผู้ช่วย เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ หาค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนในกรุงเทพมหานครส่วนมาก มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรครบ 4 ขั้นตอน คือ มีการวางแผน การบริหารแผน

การปฏิบัติตามแผน และการประเมินผล มีเอกสารแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งมีรายละเอียดและสาระสำคัญสมบูรณ์ ถูกต้อง ตามหลักแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มุ่งพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการสอนให้มีความรู้ความสามารถและทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตามต้องการ ส่วนปัญหาและอุปสรรคจะพบในขั้นการวางแผนและในขั้นปฏิบัติการตามแผน เช่น การขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการวางแผน ขาดหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรงและขาดความร่วมมือจากฝ่ายต่าง ๆ ส่วนชั้นบริหารแผน และชั้นประเมินผลมีปัญหาและอุปสรรคในระดับน้อย

สมจิตต์ ปัญญา มัง (2534 : 161-171) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาบุคลากร ในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด กลุ่มตัวอย่างประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ศึกษาธิการจังหวัด โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาความถี่ หาค่าร้อยละ และหาค่าเฉลี่ย ผลการวิจัยพบว่า

สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดทั่วประเทศส่วนใหญ่มีการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดำเนินการวางแผน ดำเนินการพัฒนา และดำเนินการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในการดำเนินการพัฒนาได้ปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร 11 กิจกรรม กิจกรรมที่จัดมากที่สุด คือ การประชุมชี้แจง และกิจกรรมที่จัดน้อยที่สุด คือ การส่งไปดูงาน ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรในด้านการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนา ด้านการวางแผนการพัฒนา และด้านการดำเนินการพัฒนา พบว่า ขาดงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงานในด้านการติดตามและประเมินผล พบว่า ขาดเครื่องมือเพื่อใช้ในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร และการนำผลจากการประเมินไปใช้ในการวางแผนเป็นปัญหามาก ทั้งนี้อาจสืบเนื่องมาจากการขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถในการนำผลไปใช้ในการวางแผนครั้งต่อไปด้วย

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2537 : 106-110) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8” ประชากรคือ ผู้บริหาร เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ข้อมูล โดยการใช้ค่าความถี่ และค่าร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ได้มี

การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผน มีการกำหนดงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน โดยมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน และการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลตามงาน/โครงการหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน ส่วนปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนาและบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

สมจิต คงรักษา (2537 :3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ความต้องการการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคคลฝ่ายการสอนของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญ จังหวัดสุโขทัย” ประชากรคือ ครูผู้สอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ผลการวิจัยพบว่า

การพัฒนาบุคคลฝ่ายการสอนนั้นมักจะประสบปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมที่นำมาใช้ไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลฝ่ายการสอน และความต้องการของหน่วยงานอย่างแท้จริง จึงทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ได้ผลเท่าที่ควร ทำให้เสียเวลาสิ้นเปลืองทรัพยากรโดยไม่จำเป็น แต่ถ้าเราทราบความต้องการของบุคลากรแล้ว จะทำให้สามารถนำวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนามาใช้ได้อย่างเหมาะสม ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบุคลากรฝ่ายการสอน และยังประหยัดทรัพยากรอีกด้วย