

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัย เรื่อง การศึกษาสภาพและแนวทางการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอรัตนภูมิ จังหวัดสงขลา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ตามลำดับ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร
  - 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 1.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
  - 1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
  - 1.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
  - 1.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา
  - 1.6 แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย
2. วิธีการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 การฝึกอบรม
  - 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - 2.3 การศึกษาต่อ
  - 2.4 การทัศนศึกษาดูงาน
3. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 1. การพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคล จึงควรวางวิธีการ เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังส่งผลให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จอีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยจะขอกล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

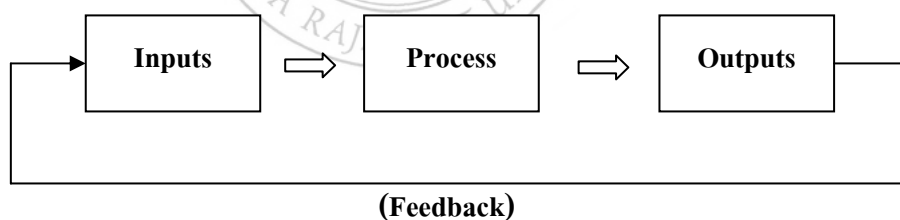
ได้มีผู้กล่าวถึงแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในทฤษฎีที่แตกต่างกัน ซึ่งจะขอนำมาเสนอโดยสังเขป ดังนี้

จรรยา ชูทับ (2549 : ย่อหน้าที่ 1) ได้กล่าวว่า แนวคิดในการพัฒนาบุคลากร เราอาจแบ่งจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 3 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคลากรทำงานได้ ทำงานดี ทำงานเก่ง และทำงานแทนกันได้
2. เพื่อเพิ่มคุณค่าของคน
3. เพื่อเพิ่มความก้าวหน้าในอาชีพ

ทั้งนี้ โดยอาจแบ่งแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร ได้เป็น 2 รูปแบบ หรือ Models คือ

#### 1. Input Process Output



### ภาพที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดนี้มองการพัฒนาบุคลากรในเชิงระบบ ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ

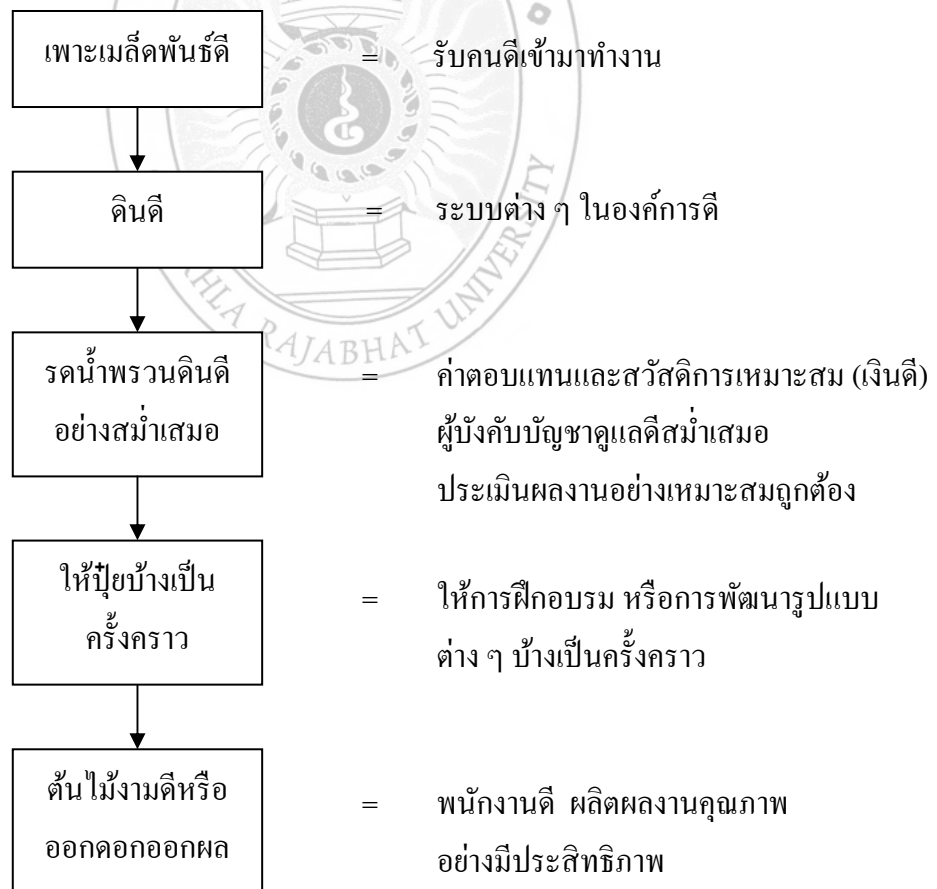
1.1 Inputs หรือสิ่งนำเข้า ซึ่งได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น เงินงบประมาณ บุคคล วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดจน นโยบายและแนวคิด ในการบริหารงานการพัฒนาบุคลากร วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร และเทคโนโลยีต่างๆ ฯลฯ ซึ่งหน่วยงานทุ่มเท หรือใส่เข้าไป ในระบบการพัฒนาบุคลากร

1.2 Process หรือ กระบวนการพัฒนาบุคคล หมายถึง การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ หรือการ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ เช่น การมอบหมายงาน การหมุนเวียนหน้าที่การทำงาน (Job Rotation) เป็นต้น และ

1.3 Outputs หรือผลลัพธ์ คือบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้ว รวมทั้งข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับผลลัพธ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบเป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อใช้ในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากรต่อไปอีก

แนวคิดนี้ต้องการเน้นถึงประเด็นสำคัญว่า ถ้าต้องการผลลัพธ์ที่มีคุณภาพก็จำเป็นต้องใส่สิ่งนำเข้าไปที่สมบูรณ์และมีคุณภาพเข้าไปในระบบ และดูแลให้กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพด้วย

**2. Agricultural Model หรือ แนวคิดเชิงเกษตรกรรม** ซึ่งเปรียบเทียบการพัฒนาบุคคลเช่นเดียวกับการปลูกต้นไม้ และเห็นว่าเราควรจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในลักษณะดังนี้



ภาพที่ 3 เปรียบเทียบการพัฒนาบุคคลกับการปลูกต้นไม้

นอกจากนี้ ยังได้แบ่งกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. กิจกรรมทางการบริหาร เป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ  
ได้แก่

1.1 ให้ทำงานแทนกัน

- ควรใช้ในหน่วยงานที่มีบุคลากรไม่มากนัก

1.2 แบ่งความรับผิดชอบ

- แบ่งงานที่ไม่ยากนักให้ผู้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้รับผิดชอบ

ตัดสินใจบ้าง

1.3 มอบหมายให้ทำงานโครงการพิเศษ

- มีข้อดีที่จะทำให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็นทักษะในการบริหาร (Managerial Skill) ของผู้ได้รับมอบหมายว่า จะสามารถควบคุมเวลาได้หรือไม่ รู้จักกระจายงานเป็นหรือเปล่า ฯลฯ

1.4 Understudy

- เป็นการให้ศึกษาวิธีการทำงานขึ้นใดขึ้นหนึ่งอย่างละเอียดจากผู้ทำงาน  
ชั้นนั้นอยู่เดิม เพื่อที่จะให้สามารถ ทำแทนกันได้

1.5 Rotation

- คือ การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน มีลักษณะ คือ

- 1) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนลักษณะงาน (Job Rotation)
- 2) การเปลี่ยนงานกัน โดยเปลี่ยนสถานที่ทำงาน (Location Rotation)

2. กิจกรรมทางการฝึกอบรม เป็นกิจกรรมที่องค์กรมอบหมายให้หน่วยงาน  
หรือกลุ่มบุคลากรรับผิดชอบดำเนินการ อาทิเช่น

2.1 การจัดฝึกอบรมภายในองค์กร (In house training)

- เป็นการจัดฝึกอบรมให้บุคลากรภายในองค์กรได้เข้าอบรมพร้อม ๆ กัน  
ที่ละจำนวนมากๆ (Class room training) โดยดำเนินการตามขั้นตอนในการจัดโครงการฝึกอบรม  
เพื่อพัฒนาบุคลากร

2.2 การส่งบุคลากรไปอบรมภายนอกองค์กร

2.3 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

- มักเป็นการยกปัญหาที่มีอยู่มาให้ศึกษาหรือทดลองปฏิบัติ และอาจใช้  
เป็นแนวปฏิบัติหลังการประชุมฯ

## 2.4 คูงาน

- เป็นการไปขอฟังการบรรยายสรุปถึงลักษณะการจัดระบบงาน และวิธีการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานอื่นๆ ที่สนใจศึกษา ณ ที่ตั้งของหน่วยงานนั้น

2.5 การฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงอื่น ๆ ดังที่เรียกว่า การฝึกอบรมในที่ทำการปกติหรือ On the job training ได้แก่

2.5.1 การสอนแนะหรือการให้คำปรึกษา (Coaching/Counseling) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา ควบคุมดูแลให้บุคลากรลงมือปฏิบัติงานจริง โดยให้คำปรึกษาแนะนำอย่างใกล้ชิด การ Coaching นี้ อาจหมายรวมถึง การเป็นที่ปรึกษา ซึ่งไม่จำเป็นต้องสอนเฉพาะเรื่องงานเท่านั้น อาจรวมทั้งเรื่องเกี่ยวกับคน หรือการวางตัวในองค์การด้วยก็ได้

2.5.2 การสอนงานหรือนิเทศงาน (Job Instruction/Job Supervision) หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา สอนงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในสังกัด โดยเน้นถึงการแบ่งงานออกเป็น ขั้นตอน และการที่ผู้บังคับบัญชา จะต้องสาธิตหรือแสดง วิธีปฏิบัติงานให้เข้าใจก่อน แล้วจึง ควบคุมดูแลให้ปฏิบัติตามอย่างถูกต้อง

## 3. กิจกรรมด้านการวางแผนพัฒนาอาชีพ (Career Path หรือ Career Planning)

เป็นแนวทางการ พัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องเป็นนโยบายขององค์กร เพราะ จะต้องครอบคลุมบุคลากรทุกระดับและทุกสายงาน นั่นคือ เป็นการวางแผน การพัฒนาบุคลากรให้ มีความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่ครองอยู่ โดยระบุว่า บุคลากรแต่ละตำแหน่งงาน จะต้องได้รับการ ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ หรือทักษะในด้านใดและเมื่อใด จึงจะได้รับการพิจารณาให้เลื่อน ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ โดยฝ่ายบุคคล ขององค์กรนั้นอาจเป็นผู้รับผิดชอบจัดกิจกรรมในการ พัฒนานั้นให้ อาทิเช่น

### 3.1 การฝึกอบรมเฉพาะระดับ (Pre-promotion training)

- จัดให้เฉพาะบุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งอยู่ในระดับ ที่อยู่ในข่ายที่จะเลื่อน ระดับตำแหน่งสูงขึ้นได้

### 3.2 กิจกรรมก่อนเลื่อนตำแหน่งอื่น ๆ เช่น

- การทดสอบ
- การมอบให้ทำงานวิชาการ เช่น การเขียนรายงาน หรือโครงการ

4. กิจกรรมร่วมระหว่างพนักงาน มีกิจกรรมหลายชนิดที่องค์กรอาจส่งเสริมให้ พนักงานกระทำร่วมกันเป็นกลุ่ม โดยอาจมีจุดมุ่งหมายหลัก ในการร่วมกัน พัฒนางาน หรือคุณภาพ ชีวิตการทำงานด้วยตัวของพนักงานเอง แต่ผลพลอยได้ที่สำคัญ คือ การพัฒนาตัวพนักงานเองใน

หลาย ๆ ด้าน ทั้งในด้านการทำงานเป็นทีม การสร้างทักษะในการคิดวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา การรู้จักใช้ความริเริ่มสร้างสรรค์ ตลอดจน การสร้างนิสัย ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นประโยชน์ ฯลฯ

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 8) ได้กล่าวถึงแนวคิดการพัฒนาบุคลากรตามกรอบแนวคิดการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

1. ระดับจุลภาค ถือเป็นระดับการเรียนรู้ในองค์กร 3 ระดับ คือ

1.1 การเรียนรู้ของบุคคล (Individual Learning) หัวใจสำคัญอยู่ที่การเรียนรู้เกี่ยวกับแนวคิด (Concept) ในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 ทีมการเรียนรู้ (Team Learning) เป็นรูปแบบการพัฒนาการทำงานเป็นทีมที่มีลักษณะข้ามฝ่ายงาน (Cross Functional) การสั่งตนเอง (Self-Directed Management) และการจัดการความคิดที่แตกต่าง เป็นต้น

1.3 องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning) เป็นการเรียนรู้ระดับสูงสุดในองค์กร การพัฒนาองค์กรให้เป็น “องค์กรแห่งการเรียนรู้” นี้ จะเน้นในเรื่องการเรียนรู้ในสถานที่ทำงาน (Workplace Learning) การมีความคิดแบบเป็นระบบหรือบูรณาการ การพัฒนาตนเองเป็นบุคคลผู้รอบรู้ การมีเป้าหมายร่วมกัน และการบูรณาการเพื่อจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ระดับมหภาค เมื่อสามารถพัฒนาคนในองค์กรให้เกิดการเรียนรู้ได้ทั้ง 3 ระดับ ก็จะก้าวไปสู่ระดับการพัฒนาที่แท้จริง (Developing) ซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ เช่นกัน

2.1 การพัฒนาระดับชุมชน/ประเทศ เป็นการพัฒนาองค์ความรู้หรือมีเทคโนโลยีของเราเอง การมีลักษณะที่เรียนว่า “ภูมิปัญญาชาวบ้าน” (Intelligence Club) เป็นสติให้กับสังคมหรือประเทศชาติ

2.2 การพัฒนาระดับภูมิภาค เป็นการพัฒนาด้านวัฒนธรรมหรือการข้ามวัฒนธรรมที่จะเตรียมเข้าไปแข่งขันในระดับโลก พร้อมกับการพัฒนาความสามารถในการคิดเชิงกลยุทธ์ที่จะเข้าไปแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรงระดับภูมิภาค

2.3 การพัฒนาสู่ระดับโลก เป็นระดับสุดยอดของการพัฒนา คือ สามารถบูรณาการทั้งการเรียนรู้และการพัฒนาเข้ามาเป็นหนึ่งเดียว จนทำให้ประเทศของเราก้าวไปสู่เวทีโลกในระดับนานาชาติแบบนักกลยุทธ์ระดับโลกที่มีความพร้อมด้านศักยภาพของคน เทคโนโลยีการจัดการและทุน เป็นต้น

เจมส์ (James. 1970 : 4 อ้างถึงใน นวลนภา บรรลือทรัพย์, 2544 : 7) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

ประการที่หนึ่ง การพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยทั่ว ๆ ไปแล้วจะมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน

ประการที่สอง เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดสำหรับการพัฒนา คือ การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจความรับผิดชอบในการจัดการต้องเป็นไปอย่างเหมาะสม หรือได้สัดส่วนกัน และจะต้องมีการป้อนกลับข้อมูลให้ดี ผู้ปฏิบัติงานได้รู้ด้วยว่าเขาปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใด

ประการที่สาม การพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์กรปรารถนาที่จะควบคุมพฤติกรรม หรือการปฏิบัติงานด้วยตัวเองให้มีความใกล้เคียง หรือเป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้

ประการที่สี่ ในเรื่องเกี่ยวกับกิจกรรมที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อไปสู่การพัฒนาจะต้องมุ่งอยู่ที่งานของบุคลากรเป็นสำคัญ

ประการที่ห้า การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เป็นเรื่องการกำหนดให้คนมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นเรื่องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้ออำนวยให้บุคคลในองค์กรสามารถพัฒนาตัวเองได้

ประการที่หก การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของเขา ถ้าเป็นเช่นนั้นแล้วการพัฒนางานก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้

ประการที่เจ็ด ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยปกติแล้ววิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนาหาได้มีความสำคัญเท่ากับความเข้าใจ หรือได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่

ประการที่แปด ในเรื่องการศึกษาต่อเนื่องหลักสูตรที่เหมาะสมแล้วจะสามารถช่วยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว และง่ายต่อการประยุกต์ใช้

ประการที่เก้า ในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร จำเป็นจะต้องเข้าใจอยู่ประการหนึ่งว่ายังไม่มียุทธศาสตร์ใดที่สามารถเป็นยาวิเศษสำหรับการพัฒนาความสามารถของตน

บรยงค์ โตจินดา (2543 : 188-189) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพของบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดคุณภาพชีวิตในการทำงาน เกิดการพัฒนาองค์กร รวมทั้งการออกแบบงานใหม่ ซึ่งทั้งหมดนี้ เกิดจากภาวะปัจจุบันมีการแข่งขันทางธุรกิจมาก ทำให้องค์กรมีการปรับปรุง

เปลี่ยนแปลงพัฒนาการบริหารงานบุคคล ต้องมีการปรับสภาพเพื่อความอยู่รอดขององค์กร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรนี้จะ เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีลักษณะต่อเนื่องกันไปตลอดชีวิตของบุคคลในองค์กร มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา การศึกษาจะเน้นที่ตัวบุคคล ในการพัฒนาบุคลากรนั้นจะสำเร็จได้ต้องทำอย่างเป็นกระบวนการการทำงานที่เป็นระบบและการทำอย่างต่อเนื่อง คิดต่อกันทุกระดับ เพราะคนที่มีความรู้ความเข้าใจมีทัศนคติที่แตกต่างกัน จะไม่สามารถทำงานร่วมกันได้ การประสานงานให้เป็นระบบอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้เกิดผลสำเร็จแก่องค์กรได้ แนวคิดในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร มีดังต่อไปนี้

1. การเคารพในสิทธิของบุคคล การฝึกอบรม เป็นความจำเป็นของพนักงานที่เข้ารับการอบรม ไม่ว่าจะ เป็นในแง่รูปแบบ เนื้อหา และวิธีการ
2. การมุ่งแก้ปัญหาให้แก่องค์กร การมุ่งแก้ปัญหา เป็นตัวกำหนดบทบาททางด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ให้มุ่งส่งเสริมการแก้ปัญหาในฐานะที่การศึกษา การฝึกอบรม เป็นองค์ประกอบของงานพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
3. มุ่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ทั้งในด้านการเตรียมตัว การจัดหา เนื้อหารูปแบบ ซึ่งผู้เข้ารับการอบรมพัฒนา ต้องมีจิตสำนึกในการมีส่วนร่วมที่จะพัฒนาองค์กร

จากแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ไม่ใช่เป็นเพียงการให้ความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ การฝึกอบรมเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของการสร้างบรรยากาศในองค์กรและร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน และส่งเสริมให้บุคลากร นำเอาความรู้ ความสามารถที่มีอยู่ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างเต็มที่

## 1.2 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร แปลเป็นคำภาษาอังกฤษได้ว่า Personnel Development ซึ่งมีผู้ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้มากมายหลายท่าน จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

คณินิจ กองผาพา (2543 : 10) ได้สรุปความหมาย การพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นการปรับปรุงเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากรทั้งครูที่ปฏิบัติการสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งการปฏิรูประบบใหม่ ซึ่งขอบเขตการพัฒนาจะครอบคลุมถึงการพัฒนาด้านความรู้ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

บรรยงค์ โตจินดา (2543 : 192) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งรวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ดังต่อไปนี้



1. การเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและประสบการณ์ เพื่อเป็นประโยชน์และสอดคล้องกับความต้องการของตลาด
2. การค้นหาวิธีการและเครื่องมือต่าง ๆ ที่สร้างบรรยากาศในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ทรัพยากรมีความคิดสร้างสรรค์ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้
3. การสร้างบรรยากาศขององค์กรให้เป็นบรรยากาศแห่งการเรียนรู้
4. การเพิ่มอัตราการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด การเปลี่ยนค่านิยมให้ถูกต้องในเรื่องของความรับผิดชอบ สร้างจริยธรรมในอาชีพ สร้างความซื่อสัตย์ สร้างวินัย โดยเฉพาะวินัยแห่งตน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536 : 111, อ้างถึงใน ชาญณรงค์ หนูคง, 2543 : 17) ได้อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงาน ได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรืองานที่ปฏิบัติหรือให้มีความสามารถสูงขึ้น และในการพัฒนาบุคคลนี้อาจจะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือทัศนคติอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น ๆ

กรมวิชาการ (2543 : 146) ได้ให้ความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดกิจกรรมที่จำเป็นและซับซ้อนอย่างหนึ่ง ที่จะสร้างความมั่นใจต่อคุณภาพระดับสูงของครูในโรงเรียน ถ้าพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ ก็จะส่งเสริมความก้าวหน้าของนักเรียน และจะสนับสนุนความร่วมมือของครูในรูปแบบต่าง ๆ เป็นลักษณะของครูที่มีคุณภาพ

ชาญณรงค์ หนูคง (2543 : 20) ได้สรุปความหมาย การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารจัดหรือสนับสนุนส่งเสริมให้มีในรูปแบบของการฝึกอบรม การส่งไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาทีมงานหรือพัฒนาองค์กร ให้บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ ทักษะความชำนาญ ในการปฏิบัติงานมากขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่ง และมีขวัญกำลังใจที่จะปฏิบัติงานต่อไป

นวลนภา บันลือทรัพย์ (2544 : 11) ได้สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จัดทำขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีทักษะ ความสามารถ และประสบการณ์ให้สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ เหมาะสมกับงาน และพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น

อนันต์ กะสิริรักษ์ (2545 : 11) ได้สรุปความหมายเกี่ยวกับ การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการเพื่อพัฒนาครูอาจารย์ให้มีความรู้ มีทักษะ และ

เจตคติที่ดีในการทำงาน อันจะไปสู่การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการจัดการเรียนการสอน ให้ดีและเหมาะสมยิ่งขึ้น ตั้งแต่เริ่มบรรจุเข้ารับราชการ จนกระทั่งปลดเกษียณ ซึ่งจะมีผลต่อคุณภาพที่ดีของการศึกษา

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 9) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีใหม่ ๆ ที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และบุคลิกภาพให้มีความก้าวหน้า เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้นและประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

สมุห์ สาคร (2549 : 11) ได้กล่าวสรุปว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย เจตคติ และมีวิธีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในตำแหน่ง โดยต้องจัดการพัฒนาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนกระทั่งปลดเกษียณ

จากความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานโดยวิธีการต่าง ๆ ที่เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญและมีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่ตำแหน่งงาน และช่วยให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 1.3 ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

บุคลากร นับเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรและหน่วยงาน ในการที่จะทำให้งานสามารถดำเนินงานประสบความสำเร็จสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ จึงมีผู้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะนำเสนอไว้โดยสังเขป ดังนี้

สุวัจชัย สมไพบุลย์ (2539 : 81-88) ได้กล่าวว่า ไม่มีแผนงานใดที่ประสบผลสำเร็จได้โดยปราศจากกำลังคน ดังนั้น การลงทุนในการใช้ทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นสิ่งจำเป็นเสมือนหนึ่งเป็นการสร้างสาธารณูปโภค ดังนั้นรัฐบาลควรจัดการให้ได้รับการศึกษาพร้อม ๆ กับการพัฒนาทักษะในการทำงานเพื่อเพิ่มความรู้ ความสามารถให้แก่ แรงงาน เพื่อให้เกิดความชำนาญสามารถเป็นแรงงานที่มีประสิทธิภาพในอนาคต

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : 15) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถจัดวิทยาการใหม่ ๆ เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา นอกจากจะช่วยให้ตนเองมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้ว ยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุก ๆ หน่วยงาน

วิภาพรรณ กนิษฐนาคะ (2542 : 3) ได้สรุปความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลไว้ ดังนี้

1. สภาพการแข่งขันลักษณะโลกไร้พรมแดน (Globalization) ทำให้องค์กรจะอยู่เฉยไม่ได้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพทันกับสภาพการดังกล่าว
2. จากการที่โครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลง หรือมีความยุ่งยากซับซ้อนขึ้นจำเป็นที่จะพัฒนาให้บุคลากรมีความเข้าใจสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปนั้น
3. ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงเทคนิควิธี และกระบวนการทำงาน ตลอดจนเครื่องจักร เครื่องยนต์ กลไกต่าง ๆ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น
4. การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อม สังคม และการเมือง อันมีผลกระทบต่อองค์กร เช่น นโยบายรัฐ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมาย สภาพเศรษฐกิจ และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป เหล่านี้ องค์กรจำเป็นต้องเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้อย่างทันท่วงที
5. เนื่องจากธรรมชาติของบุคคลย่อมต้องการความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน แต่หากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลอาจเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจ การพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นจนได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือน

สุภาพร พิศาลบุตร และขยยุทธ เกษสาคร (2544 :17-18) ได้กล่าวถึงมูลเหตุและความจำเป็นในการพัฒนาบุคคลในองค์กรไว้ 2 ประเด็น กล่าวคือ

1. ความจำเป็นภายในองค์กร สามารถแบ่งออกได้ดังนี้
  - 1.1 การเตรียมบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและองค์กร
  - 1.2 การวางแผนอาชีพในองค์กรที่มีการทำงานอย่างเป็นระบบ และคำนึงถึงความก้าวหน้าของบุคลากรในองค์กร
  - 1.3 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กรหรือหน่วยงานที่มีความยุ่งยากซับซ้อน
  - 1.4 การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและวิทยาการทางด้านต่าง ๆ
  - 1.5 การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการเมือง
2. ความจำเป็นจากภายนอกองค์กร มูลเหตุภายนอกที่สำคัญ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ ระบบสังคม ระบบการเมือง เป็นต้น ดังนั้นเพื่อความอยู่รอดองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นการเตรียมการเกี่ยวกับบุคลากรเพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่สังคมโลกได้เปลี่ยนแปลงไป

อนันต์ กะสิริรักษ์ (2545:14) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. หน่วยงานมีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนกัน บุคลากรที่เข้ามาใหม่ไม่ทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติงานทำให้งานไม่สัมฤทธิ์ผล

2. ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง ทางเศรษฐกิจ รวมถึงความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยี ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรับรู้ข่าวสารทันเหตุการณ์ และการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียน

3. การศึกษา คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่ให้การศึกษาก็คือ ครูอาจารย์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสม

สมุห์ สาคร (2549 : 12) ได้สรุปว่า ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานได้อย่างดียิ่งขึ้น ดังนั้น บุคลากรควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีใจรักงาน มีขวัญกำลังใจในการทำงาน ตลอดจนมีการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร สังคมและประเทศชาติ

กล่าวโดยสรุป ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานบุคคล เพราะบุคลากรถือเป็นส่วนที่สำคัญขององค์กร จึงควรมีการพัฒนาเพื่อให้บุคลากรได้รับความรู้ มีทักษะ และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งต่อองค์กรเอง ต่อสังคมและประเทศชาติในอนาคต

#### 1.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งจะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

สุเทพ เทโหปการ (2540 : 20) ได้กล่าวถึง กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา
3. การเลือกใช้วิธีการอย่างเหมาะสม
4. การกำหนดโครงการและแผนงาน
5. การดำเนินการ
6. การประเมินผล

อาลัย หงษ์ทอง (2541 : 25) ได้สรุปว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรในองค์กร อาจดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. สำรวจความต้องการ สำรวจปริมาณงาน เทคนิควิธีการ และความรู้ความสามารถของบุคลากรในหน่วยงาน ว่ามีความจำเป็นต้องปรับปรุงพัฒนาด้านใดบ้าง
2. กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา พิจารณากำหนดสิ่งที่ต้องการ จากการพัฒนาบุคลากรว่าอยากจะทำให้เกิดผลงานอะไรบ้าง และต้องการให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถเพิ่มขึ้นในระดับใด
3. กำหนดรูปแบบในการพัฒนา คิดหาวิธีการและกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะได้เกิดสิ่งที่ต้องการตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
4. ดำเนินการพัฒนาลงมือปฏิบัติให้มีการพัฒนาตามที่ต้องการ
5. การประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นติดตามและตรวจสอบว่าการพัฒนาที่จัดขึ้นนั้น ได้ผลตามวัตถุประสงค์หรือไม่ มีอุปสรรคปัญหาอะไรที่ต้องแก้ไขปรับปรุงในโอกาสต่อไป

ชูชัย สมितिไกร (2542 : 6-7) ได้ให้ความเห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนใหญ่ สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่ต้องการต้องการได้รับจากโครงการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อ มีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการทำงานตามที่กำหนดไว้ เป็นต้น
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการอย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรอาจจะมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สุด
3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนต่อไปนี้ คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดีที่สุด

4. การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่ท้ายของการพัฒนาบุคลากรการประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่ได้บรรลุผล ปัญหา อุปสรรค และสิ่งที่แก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

โนลส์ (Knowles, 1974 : 115-113 อ้างถึงใน นวลนภา บรรลือทรัพย์, 2544 : 7) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมิใช่เป็นเรื่องของการหยิบยื่นจากผู้รู้ฝ่ายเดียวหากแต่เป็นเรื่องของการมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันในทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา แบ่งเป็น 7 ประการ คือ

1. เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศขององค์กรที่เอื้ออำนวย หรือมีส่วนร่วมต่อการรับรู้ซึ่งมีปัจจัย ดังนี้

ประการที่หนึ่ง เป็นเรื่องกำหนดกรอบของนโยบายการพัฒนา หากไม่มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากรให้แน่ชัด หรือไม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะบรรจุอยู่ในนโยบายแล้ว การพัฒนาบุคลากรมักจะประสบผลล้มเหลว อันเนื่องมาจากการไม่มีนโยบายนั้นเท่ากับไม่มีเงื่อนไข หรือบรรยากาศผลักดันให้เกิดการเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนานั้นเอง

ประการที่สอง ได้แก่ ปรัชญาของการจัดการ คือ ถ้าปรัชญาการจัดการในองค์กรมีลักษณะเป็นไปตามทฤษฎี X จะนำไปสู่บรรยากาศขององค์กรมีลักษณะเป็นเผด็จการ การพัฒนามักจะกลายเป็นเรื่องของการสั่งหรือกำหนด บรรยากาศเช่นนี้จะไม่เสริมสร้างให้เกิดความต้องการเรียนรู้ ทั้งนี้เพราะการเรียนรู้เป็นเรื่องของความสมัครใจหรือพึงพอใจของบุคลากร จะกำหนดหรือสั่งไม่ได้ ตรงกันข้ามถ้าหากการจัดการเป็นไปตามทฤษฎี Y บรรยากาศขององค์กรจะมีลักษณะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา เพราะปรัชญาการจัดการเช่นนี้จะให้ความสำคัญกับมนุษย์ ทำให้การพัฒนาบุคลากรในองค์กรกลายเป็นเรื่องของความพอใจ และความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ประการที่สาม ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร คือ องค์กรที่มีภาคบังคับบัญชารูปสามเหลี่ยมมีระบิตนั้น ไม่ได้เป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างให้เกิดการพัฒนาตนเอง ตรงกันข้ามกลับกลายเป็นอุปสรรคขัดขวางการเรียนรู้ แต่ถ้าหากโครงสร้างเป็นแนวนอนแล้วจะช่วยให้เกิดการพัฒนาตนเองได้มาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งโครงสร้างองค์กรที่เอื้ออำนวยต่อการทำงานเป็นกลุ่ม หรือรูปแบบการบริหารแบบโครงการ เป็นต้น

ประการที่สี่ ได้แก่ นโยบายทางด้านการคลัง หมายความว่า หากองค์กรได้ให้ความสำคัญแก่การพัฒนาบุคลากรโดยการทุ่มเทงบประมาณให้เพียงพอแล้ว จะมีอิทธิพลต่อการสร้างเจตคติของคนในองค์กรในเรื่องนี้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อบุคลากรเห็นว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญและความสำคัญแก่ตน การพัฒนางานก็จะเป็นไปได้ดี ตรงข้ามหากงบประมาณถูกลดลงหรือไม่

จัดสรรให้เพียงพอก็ถูกมองว่าเป็นกิจกรรมที่ไม่ใช่ความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งส่งผลต่อความพยายามในการพัฒนาตนเองของคนในองค์กรนั้น ๆ บรรยากาศที่ไม่เอื้ออำนวยหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนา หรือการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรจะมีผลทำให้ขั้นตอนอื่น ๆ ในกระบวนการพัฒนาตกอยู่ในสถานะที่เป็นอันตราย หรือเสี่ยงต่อความล้มเหลวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

2. การพัฒนาบุคลากรตามแบบเก่า นั้น หน้าที่ความรับผิดชอบในการวางแผนพัฒนา มักจะเป็นเรื่องของผู้รับผิดชอบแต่เพียงฝ่ายเดียว เช่น ผู้กำหนดโครงการ ครู อาจารย์ ผู้สอน หรือ ผู้ฝึกอบรม เป็นต้น การกระทำนี้อาจจะสอดคล้องกับความต้องการเข้ารับการอบรม และนำไปสู่ความขัดแย้งระหว่างผู้ฝึกอบรมกับผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมอยู่เสมอ

3. การหาความจำเป็นสำหรับการเรียนรู้ แบ่งเป็น 2 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่หนึ่ง ได้แก่ การสร้างตัวแปรสำหรับพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา สำหรับขั้นตอนนี้มีแหล่งข้อมูลสำหรับสร้างตัวแปรได้หลายทาง คือ จากบุคลากรในองค์กร จากตัวองค์กรและสังคม ข้อมูลจากบุคลากรในองค์กรว่าเขาต้องการความสำเร็จในระดับไหนอย่างไร ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าความต้องการของเขา คือ สิ่งที่จะนำมาสร้างตัวแปรได้ทันที เพราะบุคลากรในองค์กรอาจจะเป็นข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการกำหนดความสามารถที่พึงปรารถนาได้ สำหรับข้อมูลจากองค์กรเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ระดับปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร และเอกสาร เช่น ใบพรรณนางาน ข้อมูลที่ได้จากสังคมนี้อาจเกิดขึ้นจากความคาดหวังของสังคมต่อบทบาทและความสามารถในการปฏิบัติงานของคนในองค์กร ซึ่งจะหาได้จากเอกสารงานวิจัยต่าง ๆ หรือจากบทความต่าง ๆ ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ ทำให้กำหนดความสามารถ หรือพฤติกรรมและการปฏิบัติที่พึงปรารถนาได้อย่างเหมาะสม และนำไปสู่ขั้นตอนนี้ย่อย

ขั้นตอนที่สอง การประเมินผลความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา กับความสามารถที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ขั้นตอนที่สองนี้ คือ ความต้องการในการประเมิน ความแตกต่างหรือช่องว่างระหว่างความสามารถที่คาดหวังไว้กับที่เป็นจริงในการปฏิบัติงาน ช่องว่างที่เกิดขึ้นแท้จริงนั้น ก็คือ ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา หรือการเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรนั้น

4. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรขององค์กร ควรจะต้องให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในองค์กรนั้นด้วย ทั้งนี้เพื่อไม่นำไปสู่ความขัดแย้งหรือการต่อต้านจากบุคลากรในองค์กร

5. การกำหนดรูปแบบของการเรียนรู้ต้องกำหนดให้มีความสัมพันธ์กับปัญหาที่จะแก้ไขพร้อมทั้งวิธีการต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การเรียนรู้ ต้องสอดคล้องกันด้วย

6. การปฏิบัติตามโครงการที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจว่าทำอะไรที่จะให้โครงการสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

7. การประเมินผลโครงการ อาจแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนด้วยกัน ขั้นตอนที่หนึ่ง การประเมินปฏิกิริยาจากผู้เข้าร่วมโครงการว่าเขามีความรู้สึกอย่างไรกับโครงการนั้น ขั้นตอนที่สอง เป็นการประเมินการเรียนรู้ว่า ผู้เข้าร่วมโครงการมีความรู้เพิ่มขึ้นหรือไม่อย่างไร ขั้นตอนที่สาม ประเมินพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมโครงการว่าเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด อาจทำได้โดยการสังเกต ขั้นตอนที่สี่ ประเมินผลการปฏิบัติงานว่ามีประสิทธิภาพขึ้นหรือไม่ หลังจากเข้าร่วมโครงการนั้นแล้ว

บิชอป (Bishop, 1979:172 อ้างถึงใน อนันต์ กะสิริรักษ์, 2545:17) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการของครูในการพัฒนา
2. วิเคราะห์ความต้องการของครูโดยภาพรวม
3. ดำเนินการพัฒนาโดยวิธีที่เหมาะสมกับสภาพความเป็นจริง
4. มีการวิจัย ทดลอง ปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้โครงการเป็นไปได้ดี
5. การปฏิบัติตามโครงการ จำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ เพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผลว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยดำเนินการเป็นระยะและพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

อนันต์ กะสิริรักษ์ (2545 : 18) ได้กล่าวสรุป เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขึ้นเตรียมการศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการวางแผนพัฒนาบุคลากร
2. ดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากร
3. ประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้

1. ศึกษาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. วางแผนการพัฒนาบุคลากร
3. ดำเนินการตามแผนการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีที่เหมาะสม
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร



### 1.5 แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

ตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรและแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาพระ ได้นำมากำหนดไว้เป็นหลักยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงาน ซึ่งได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ได้ 9 ยุทธศาสตร์ ไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมขององค์กรบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้ (องค์กรบริหารส่วนตำบลเขาพระ, 2551: 11-18)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ความเสมอภาคของโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกัน ในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ให้ได้อย่างทั่วถึง และมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย

แนวทางการพัฒนา

1. จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกรูปแบบหรือแบบใดแบบหนึ่งตามความพร้อม ความเหมาะสม และความต้องการของท้องถิ่น ใน 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย

2. จัดการศึกษาสำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางร่างกาย จิตใจสติปัญญา หรือมีร่างกายพิการหรือทุพพลภาพ หรือบุคคลที่ไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแลหรือผู้ด้อยโอกาส ให้มีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการศึกษาปฐมวัย

จัดการศึกษาให้เด็กปฐมวัยได้เข้ารับบริการทางการศึกษาได้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ มีความพร้อมเพียงก่อนเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางในการพัฒนา

1. จัดการศึกษาปฐมวัยในสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียนหรือศูนย์การเรียนรู้

2. ส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร ให้แก่ บุคคล ครอบครัวนหน่วยงาน สถานประกอบการในการอบรมเลี้ยงดูบุตร หรือบุคคลที่อยู่ในการดูแลให้ได้รับการพัฒนา รวมทั้งสามารถจัดการศึกษาปฐมวัยได้ตามความเหมาะสม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

พัฒนากระบวนการเรียน การสอน และการบริหารให้มีคุณภาพตลอดจนการดำเนินการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาของสถานศึกษาในสังกัด และเพิ่มบทบาทในการตรวจสอบควบคุม พัฒนาและยกระดับคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานสูงสุด

#### แนวทางในการพัฒนา

1. จัดทำเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา
2. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน เพื่อรองรับการประกันคุณภาพจากภายนอก
3. สร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้กับบุคลากร รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการจัดการฝึกอบรม สัมมนา ชี้แจง เป็นต้น

4. มีการจัดทำรายงานผลคุณภาพการศึกษาเผยแพร่ให้สาธารณชนรับทราบ

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 ระบบบริหารและการจัดการศึกษา

จัดระบบบริหารและการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับระบบการจัดการศึกษาของชาติ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีเอกภาพในเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติอีกทั้งมีความพร้อมในการดำเนินการจัดการศึกษา และส่งเสริมให้องค์กรเอกชน ชุมชนมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนการจัดการศึกษา

#### แนวทางในการพัฒนา

1. เตรียมความพร้อมในการรับถ่ายโอนการจัดการศึกษาจากรัฐและดำเนินการจัดการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ
2. ให้มีคณะกรรมการพัฒนาการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อให้คำแนะนำและสนับสนุนการจัดการศึกษา ศาสนา ศิลปและวัฒนธรรม
3. ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อกำกับและสนับสนุนกิจการสถานศึกษา

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

ครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเพื่อให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

#### แนวทางในการพัฒนา

1. มีการวางแผนงานบุคคลทางการศึกษาอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
2. ให้สถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนงานบุคคลทางการศึกษาตามความต้องการและความเหมาะสม
3. จัดสรรทรัพยากรในการส่งเสริม พัฒนาครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษาและมีการจัดตั้งกองทุน เพื่อส่งเสริมงานที่ริเริ่มสร้างสรรค์ การให้รางวัลดีเด่น รางวัลเชิดชูเกียรติ เป็นต้น
4. จัดทำเกณฑ์และดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

5. จัดให้มีการฝึกอบรมหรือพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ

6. จัดตั้งชมรมหรือองค์กรวิชาชีพครู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา เพื่อร่วมกันพัฒนาวิชาชีพให้เป็นไปตามมาตรฐานและจรรยาบรรณ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การจัดทำและพัฒนาหลักสูตร

ให้โรงเรียนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล จัดทำรายละเอียดสาระ หลักสูตรแกนกลาง และสาระหลักสูตรท้องถิ่นที่เน้นความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม

แนวทางในการพัฒนา

1. สถานศึกษากำหนดรายละเอียดสาระของหลักสูตรแกนกลาง และสาระของหลักสูตรท้องถิ่นให้มีความต่อเนื่อง หลากหลาย โดยยึดหลักผู้เรียนสำคัญที่สุด

2. สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการเทียบโอนผลการเรียนตามที่ผู้เรียนสะสมไว้ในรูปแบบเดียวกันหรือต่างรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นผลการเรียนจากสถานศึกษาเดียวกันหรือต่างสถานศึกษา รวมทั้งจากการเรียนรู้นอกระบบ ตามอัธยาศัย การฝึกอาชีพหรือจากประสบการณ์ทำงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

จัดกระบวนการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และสามารถเรียนรู้พัฒนาตนเองได้ โดยถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด การจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ ให้เป็นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

แนวทางในการพัฒนา

1. สถานศึกษาจัดการศึกษาแบบบูรณาการและแบบองค์ความรู้ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านความรู้ คุณธรรมและกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับระดับการศึกษา

2. สถานศึกษาจัดกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุด

3. จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ โดยประสานความร่วมมือกับผู้ปกครองและชุมชน เพื่อพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

4. สถานศึกษาต้องจัดให้มีระบบการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน ร่วมกับกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปกับกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ และรูปแบบการศึกษา

5. ให้สถานศึกษาร่วมกับองค์กร ชุมชน ภาคเอกชน สถาบันศาสนา สถานประกอบการ หรือสถาบันทางสังคมอื่น ๆ จัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษา อบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูลข่าวสาร รู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชน

6. ให้สถานศึกษาจะต้องพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้ง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสม

7. สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้สอนจัดบรรยากาศการเรียนการสอน การจัดสื่อการเรียนการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการ เรียนรู้ โดยผู้เรียนและผู้สอนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอน และแหล่งวิทยาการ ประเภทต่าง ๆ

ยุทธศาสตร์ที่ 8 การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา

ระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านงบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินในประเทศ จากรัฐ บุคคล องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ๆ มาใช้จัดการศึกษา

แนวทางในการพัฒนา

1. จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับ ความจำเป็นในการจัดการศึกษา โดยคำนึงถึงความเสมอภาคและความเป็นธรรม

2. สนับสนุนเงินอุดหนุนการศึกษาที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กร เอกชน หรือสถาบันอื่น ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

3. จัดสรรทุนการศึกษาในรูปแบบของกองทุนกู้ยืม ให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มี รายได้น้อยตามความเหมาะสมและความจำเป็น

4. จัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการศึกษาในท้องถิ่น

5. จัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

6. ให้มีระบบการตรวจสอบติดตามและประเมินผลการใช้จ่ายงบประมาณด้าน การศึกษาให้สอดคล้องกับหลักการศึกษ แนวทางจัดการศึกษาและคุณภาพมาตรฐานการศึกษา โดยหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานอื่น ที่มีหน้าที่ตรวจสอบภายนอก

7. ส่งเสริมสนับสนุนให้ประชาชน ชุมชน องค์กรต่าง ๆ ได้มีส่วนร่วมบริจาคทรัพย์สิน และทรัพยากรอื่น รวมทั้งรับภาระค่าใช้จ่ายในการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

### ยุทธศาสตร์ที่ 9 การผลิตและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการผลิตและพัฒนาแบบเรียนเอกสารทางวิชาการ สื่อสิ่งพิมพ์อื่น วัสดุ อุปกรณ์ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา โดยเร่งรัดพัฒนาขีดความสามารถในการผลิต จัดงบประมาณสนับสนุนการผลิต รวมถึงพัฒนาและการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

แนวทางในการพัฒนา

1. พัฒนาคู อาจารย์ บุคลากรทางการศึกษา ให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะในการใช้ และพัฒนาเทคโนโลยีทางการศึกษาที่เหมาะสม มีคุณภาพและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง
2. พัฒนาขีดความสามารถของผู้เรียนในการใช้เทคโนโลยีเพื่อให้ความรู้ และทักษะเพียงพอที่จะใช้เทคโนโลยีทางการศึกษาแสวงหาความรู้ด้วยตัวเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต
3. จัดให้มีการระดมทุนของรัฐ องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น ๆ เพื่อจัดตั้งกองทุนพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
4. ส่งเสริมการวิจัยและพัฒนาด้านการผลิต พัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่า และเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้
5. จัดตั้งศูนย์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อส่งเสริมสนับสนุน ประสานดูแลให้บริการทางเทคโนโลยี เสนอนโยบายแผนส่งเสริมและประสานการวิจัยการพัฒนาและการประยุกต์ใช้ รวมทั้งประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

จากแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระทรวงมหาดไทย ทั้ง 9 ยุทธศาสตร์ ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา และการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยได้กำหนดไว้ในแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาด้านการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรและดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

### 1.6 แนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาปฐมวัย

ครูผู้ดูแลเด็กปฐมวัยจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเพื่อให้เกิดสมรรถนะในด้านการปฏิบัติงานให้ได้ตามมาตรฐานหลักสูตร และมีความมั่นคงในวิชาชีพ และครูผู้ดูแลเด็กเป็นผู้ใกล้ชิดกับเด็กเล็กมากที่สุด ดังนั้นครูผู้ดูแลเด็กจึงมีความสำคัญอย่างมากที่จะช่วยส่งเสริมให้เด็กเล็ก ตั้งแต่

3-5 ปี มีความพร้อมในพัฒนาการทุกด้าน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงการพัฒนาครูผู้ดูแลเด็กปฐมวัยในด้านต่าง ๆ ดังนี้

ทรศนัย โกวิทยากร (2550) กล่าวว่า กิจกรรมในงานสัมมนาตามโครงการความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (มสด.) ร่วมกับกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น จะเน้นกระบวนการในการจัดกิจกรรมต่างๆ ของครูผู้ดูแลเด็กว่าจะมีกระบวนการในการจัดกิจกรรมอย่างไร ให้สามารถนำไปใช้ที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กของตนเองได้ โดยเฉพาะกิจกรรมที่เอื้อต่อการทำงานของสมองของเด็กปฐมวัย โดยพยายามสอดแทรกความรู้เทคนิคในการจัดกิจกรรมที่เอื้อต่อการพัฒนาสมองของเด็กปฐมวัยให้กับนักศึกษาในกลุ่มนี้ ให้สามารถนำความรู้ที่ได้ไปปรับใช้ให้ได้มากที่สุด เพราะนักศึกษากลุ่มนี้อยู่กับเด็กเล็กโดยตรงซึ่งความรู้ที่แนะนำหรือถ่ายทอดให้จะเป็นประโยชน์อย่างมากในการนำไปใช้ที่ศูนย์ของนักศึกษาแต่ละคน

ธวัชชัย เพ็งพิณิจ (2550) ได้กล่าวว่า เมื่อปี พ.ศ.2548 ได้เกิดโครงการความร่วมมือทางวิชาการในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น ระหว่างกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กับ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต เพื่อพัฒนาคุณภาพมาตรฐานวิชาชีพการศึกษาสำหรับบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยจัดการศึกษาเป็น 2 ระดับ คือ ระดับปริญญาตรี โปแกรมวิชาการศึกษาศาสตรบัณฑิต และระดับปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา ซึ่งมาตรฐานหลักสูตรกำหนดให้นักศึกษาที่เข้าเรียนในระดับปริญญาตรี โปแกรมวิชาการศึกษาศาสตรบัณฑิต ภาคการศึกษาที่ 1 ในเดือนสุดท้ายของภาคเรียนจะต้องเข้าสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง " แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการทำงานของสมองเด็กปฐมวัย (Brain Based Learning: BBL)" เพื่อให้ครูผู้ดูแลเด็กนำแนวคิด BBL ไปประยุกต์ใช้ที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กที่ตนเองทำงานอยู่ รูปแบบการศึกษาศาสตรบัณฑิตผ่านแนวคิด BBL ยังคงเป็นเรื่องที่จะต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ครูผู้ดูแลเด็กมีความรู้ความเข้าใจ อันจะนำไปสู่การพัฒนาเด็กปฐมวัยอย่างสอดคล้องกับพัฒนาทางสมองของเด็ก เพื่อเปิดหน้าต่างของโอกาสที่ถูกต้องเหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่การนำไปปฏิบัติที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กอย่างจริงจัง ซึ่งหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนยังได้กำหนดให้มีอาจารย์นิเทศ เพื่อติดตามผลการปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมของนักศึกษาที่ศูนย์พัฒนาเด็กเล็กตลอดหลักสูตรการศึกษาในทุกเดือน

กล่าวได้ว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาศาสตรบัณฑิต โดยร่วมกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต จัดทำโครงการความร่วมมือในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขึ้น เพื่อรองรับการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 2. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานในทุกองค์กรหรือหน่วยงาน ย่อมต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงต้องมีการพัฒนาบุคคลดังกล่าวด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้มากมายหลายวิธี ดังนี้

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2535 : 344-346) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่เป็นการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ปรับปรุงเจตคติให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ
2. กิจกรรมด้านการบริหาร เช่น การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยให้เป็นตัวแทนรักษาการแทน การให้เข้าร่วมในคณะกรรมการ หน้าที่เป็นกรรมการ การดูงาน การเพิ่มความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายพิเศษให้ทำการจัดกลุ่มคุณภาพการปรับปรุงโครงสร้างองค์การหรือการจัดแบ่งส่วนงานใหม่
3. กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล การศึกษาระบบเปิด
4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ เช่น การจัดการศึกษาแบบสำเร็จรูป จัดคู่มือการปฏิบัติงานให้ออกวารสารทางวิชาการ ให้ศึกษาเอกสารแล้วสรุปทำรายงาน เสนอให้มีการมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ เป็นต้น

จารึก ทองฤกษ์ (2542 : 13) ให้ความเห็นว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น สามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษา ดูงาน การมอบหมายให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วย การให้รักษาการแทน การจัดเอกสารทางวิชาการให้ศึกษา และการไปสังเกตการณ์ในบางโอกาส

แคสเทเตอร์ (Castetter. 1976 : 224, อ้างถึงใน อนันต์ กะสิริรักษ์, 2545 : 22) ได้กล่าวถึง วิธีที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การจัดการประชุมใหญ่
3. การสัมมนา
4. การอภิปรายแบบมีหัวข้อ
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน
7. การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป

8. การประชุมย่อย
9. การให้หัวข้อเรื่องสั้นกว่า
10. การอ่านสิ่งตีพิมพ์
11. การเข้าฝึกอบรม (เป็นระยะยาว)
12. การหากรณีศึกษา
13. การดูภาพยนตร์
14. การฟังเทป
15. การดูโทรทัศน์
16. เกมต่าง ๆ
17. การกระตุ้นให้มีการศึกษา
18. การฝึกอบรมจากการรับรู้
19. การสอนงาน
20. การสาธิต
21. การฝึกงาน
22. การให้ความร่วมมือ
23. การเรียนพิเศษ
24. การเขียน โครงร่างวิทยานิพนธ์
25. การเสนอโครงการวิจัย
26. การเขียนเขียน
27. การแลกเปลี่ยน
28. การฝึกตนเอง
29. การศึกษาร่วมกัน
30. บทบาทสมมติ
31. การระดมสมอง
32. การเข้าอบรมในสถาบัน
33. การทัศนศึกษา





องค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระ (2550 : 14) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อให้การดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประโยชน์ต่อตนเองและหน่วยงาน สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ไว้ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหาร
  - 1.1 สนับสนุนให้ศึกษาเพิ่มเติมในระดับที่สูงขึ้น
  - 1.2 อบรมหลักสูตรทางการบริหาร
  - 1.3 สัมมนาและศึกษาดูงาน
  - 1.4 เสริมสร้างบุคลิกลักษณะให้เกิดภาวะผู้นำ
  - 1.5 เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรม
2. การพัฒนาความชำนาญการแก่ข้าราชการและพนักงาน
  - 2.1 เพิ่มทักษะการปฏิบัติงาน
  - 2.2 ให้การอบรม สัมมนาและทัศนศึกษาดูงานนอกสถานที่
  - 2.3 ส่งเสริมให้การศึกษาในระดับที่สูงขึ้นในสายงานที่เกี่ยวข้อง
  - 2.4 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
  - 2.5 สนับสนุนการปฏิบัติงานเป็นทีม และสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้
3. การพัฒนาข้าราชการบรรจุใหม่ / การเปลี่ยนสายงาน
  - 3.1 ปฐมนิเทศและแนะนำการปฏิบัติงาน
  - 3.2 ประชุมชี้แจง
  - 3.3 รับทราบนโยบาย
  - 3.4 ให้การศึกษาและฝึกอบรม
  - 3.5 จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
4. การจูงใจ
  - 4.1 ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เกิดความสะดวกสบาย มีบรรยากาศที่ดีเหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
  - 4.2 จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ ในการทำงานที่ทันสมัยและเพียงพอแก่การปฏิบัติงานของพนักงานและลูกจ้าง
  - 4.3 ส่งเสริมสนับสนุนโอกาสในการศึกษา ฝึกอบรม ทำให้เกิดทักษะหรือความชำนาญพิเศษเพื่อเอื้อแก่การปฏิบัติงานในหน้าที่

4.4 สรรหาข้าราชการและพนักงานท้องถิ่นที่มีความรู้ ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อนำความคิดแนวปฏิบัติงานที่ดีจากองค์กรเดิมสู่องค์กรใหม่

4.5 ส่งเสริมความก้าวหน้าของพนักงานและลูกจ้างให้มีโอกาสเจริญเติบโตในสายงานของตนเอง และเปลี่ยนสายงานตามความถนัดและความรู้ความสามารถของแต่ละคน

4.6 สนับสนุนสวัสดิการ หรือผลการตอบแทนให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามที่กฎหมายกำหนดเพื่อจูงใจการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรสามารถกำหนดได้หลายวิธี ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และความเหมาะสมของหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งองค์การบริหารส่วนตำบลเขาพระได้นำแนวทางการพัฒนาบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และแนวนโยบายการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาพัฒนาและจัดกิจกรรมเพื่อให้ความเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงานของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ใน 4 กิจกรรม ได้แก่ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาต่อ และการทัศนศึกษาดูงาน

## 2.1 การฝึกอบรม

ซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า Training ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ซึ่งจะขอยกตัวอย่างไว้พอสังเขป ดังนี้

ชนบ จรูญศรีสวัสดิ์ (2540 : 25) ได้อธิบายว่า การฝึกอบรม หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ทักษะหรือความชำนาญและทัศนคติที่เหมาะสมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ เพื่อยกระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

วิจิตร อวระกุล (2540 : 14-15) ได้อธิบายไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคลหรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “เป็นการพัฒนาบุคคล” การฝึกอบรมมุ่งที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในตัวบุคคล ซึ่งอาจแบ่งออกได้เป็นด้านใหญ่ ๆ ที่เกี่ยวข้อง 3 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ (Knowledge) ด้านความรู้การศึกษาสั่งสอนให้มีความรู้ ความเข้าใจสูงขึ้น
2. ด้านทักษะ (Skill) ความชำนาญงาน
3. ด้านทัศนคติ (Attitude) ท้าทีความรู้สึคนึกคิดที่ดีที่ถูกต้องที่ควร และการสร้างสรรค์

วินัย ทองรัตน์ (2540 : 18) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการเพิ่มประสิทธิภาพด้านความรู้ ทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับบุคลากร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

พัฒนา สุขประเสริฐ (2540 :4) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่จะช่วยพัฒนาหรือฝึกฝนเจ้าหน้าที่ หรือบุคลากรใหม่ที่จะเข้าทำงาน หรือที่ปฏิบัติงานประจำอยู่แล้ว ในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะหรือความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้เหมาะสมกับการทำงาน รวมถึงก่อให้เกิดความรู้สึก เช่น ทศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะส่งผลให้บุคลากรแต่ละคนในหน่วยงาน หรือองค์กรมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

วิภาพรรณ กนิษฐนาคะ (2542 : 2) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นในองค์กรเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทศนคติของบุคลากรในองค์กร เพื่อพัฒนาตนและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ชาญณรงค์ หนูคง (2543 : 27) ได้กล่าวสรุปว่า การฝึกอบรม หมายถึง การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาตนเองตามกระบวนการ การฝึกอบรมที่หน่วยงานได้จัดขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะความชำนาญ และมีทศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ในหลายวิธีด้วยกัน คือ การบรรยาย การอภิปราย การสัมมนา การระดมสมอง การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การศึกษาบทเรียนสำเร็จรูป เพื่อให้มีระดับมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น จะส่งผลให้บุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานที่กำหนดไว้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพให้ได้คุณภาพตามที่ต้องการ ก่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน ซึ่งวิธีการฝึกอบรมจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงาน และทำให้บุคคลมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานมากยิ่งขึ้น

## 2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการประชุมเชิงปฏิบัติการไว้แตกต่างกัน จะขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

วิจิตร อวະกุล (2540 : 140) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าร่วมอบรมเกิดประสบการณ์ และจะเน้นหนักในการนำไปใช้ไปปฏิบัติมากกว่าการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือบรรยาย ซึ่งจะต้องมีชั่วโมงปฏิบัติมากกว่าการ

บรรยายทั่วไป ตัวอย่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำบัญชี การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 73) ได้เสนอแนวทางการประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปได้ว่าเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 10 - 25 คน ซึ่งมีความสนใจหรือมีปัญหาที่จะร่วมกันแก้ไข ได้พบปะปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้า หรือวิเคราะห์เพื่อแก้ไขปัญหา และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น หรือเพื่อลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ สถานที่ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการส่วนใหญ่พอที่จะจัดที่นั่งได้อย่างสบาย มีที่วางเอกสารข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ มีห้องสมุดหรือเอกสาร ข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้า และควรมีกระดาษหรืออุปกรณ์อื่นสำหรับจดบันทึกด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นได้มาก ให้กลุ่มได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการได้เอง วิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุมจะต้องใช้เวลาในการปฏิบัติงานร่วมกัน และจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ต้องใช้วัสดุ อุปกรณ์และเครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการประชุม

อนันต์ กะสิริภักย์ (2545 : 42) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเข้าร่วมปรึกษาหารือกัน ระหว่างผู้ร่วมงานที่มีประสบการณ์ในงานนั้น ๆ อยู่แล้ว เพื่อดำเนินการแก้ปัญหาในทางปฏิบัติร่วมกัน โดยเน้นการปฏิบัติจริง

สรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้พบปะ พูดคุย อภิปราย ปรึกษาหารือหรือแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว โดยสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริงเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ และประสบการณ์ในการทำงาน เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และหาแนวทางปฏิบัติเพื่อพัฒนาและแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

### 2.3 การศึกษาต่อ

การศึกษาต่อ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ที่เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม เพื่อให้เกิดทักษะและความชำนาญในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีผู้กล่าวถึงแนวคิดและความหมายเกี่ยวกับการศึกษาต่อในด้านต่าง ๆ ดังนี้

วินัย ทองรัตน์ (2540 : 35) ได้สรุปว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นจากการศึกษาต่อ ซึ่งการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อมีสองลักษณะ คือ ไปศึกษาต่อตามความต้องการของหน่วยงานและตามความประสงค์ของบุคลากร อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น การส่งไปศึกษา

ต่อเติมเวลา ไปศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงาน ทั้งภายในและต่างประเทศ

ธรากร เหล็กกล้า (2544 : 20) ได้กล่าวสรุปว่า การศึกษาต่อ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะการทำงาน และเพิ่มวุฒิการศึกษา ตลอดจนยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจ และสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่บุคลากรด้วย

อนันต์ กะสิริรักษ์ (2545 : 40) ได้กล่าวสรุปว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรไปศึกษาในสถานศึกษา เป็นการเพิ่มวุฒิและเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษาให้กับเด็กอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาต่อ หมายถึง การให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ โดยหน่วยงานเป็นผู้ส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือบุคลากรต้องการไปศึกษาต่อเอง ซึ่งการไปศึกษาต่อสามารถกระทำได้ทั้งการไปศึกษาต่อแบบเต็มเวลา การไปศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานก็ได้ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ วุฒิการศึกษา ทักษะประสบการณ์ และวิทยาการใหม่ ๆ ที่ทันสมัยในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้อง และสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาใช้ในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนได้

#### 2.4 การทัศนศึกษาดูงาน

วินัย ทองรัตน์ (2540 : 33) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า การทัศนศึกษาดูงาน เป็นวิธีการที่ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง และสามารถนำสิ่งที่พบเห็นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดียิ่งขึ้น นอกจากนั้น ยังสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างบุคลากรกับหน่วยงาน วิธีการในการพาไปทัศนศึกษาดูงานนั้นมีทั้งข้อดีและข้อเสีย ส่วนที่ดีนั้นบุคลากรเกิดวิสัยทัศน์กว้างไกลจากประสบการณ์ตรง ส่วนข้อเสียนั้น สิ้นเปลืองงบประมาณและเวลาเตรียมการ

จารึก ทองฤกษ์ (2542 : 21) ได้กล่าวถึง การทัศนศึกษาดูงาน หมายถึง การจัดให้ข้าราชการหรือผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมหน่วยงาน และวิธีการปฏิบัติงานของข้าราชการ และเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานอื่น ซึ่งอาจเป็นส่วนราชการ หน่วยงานรัฐวิสาหกิจหรือหน่วยงานเอกชน ซึ่งวัตถุประสงค์สำคัญของการดูงานก็เพื่อให้ผู้ที่ได้รับการพัฒนาเกิดความรู้ ความเข้าใจในเทคนิค และวิธีการทำงานของหน่วยงานที่ตนไปเยี่ยมชมด้วยตาของตนเอง และยังได้มีโอกาสสอบถามหรือแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์และข้อคิดเห็นอันอาจนำมาใช้ในการปรับปรุงการทำงานในหน่วยงานของตน

อนันต์ กะสิริรักษ์ (2545 : 34) ได้สรุปไว้ว่า การศึกษาดูงานเป็นการให้บุคลากรเข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับปรุงหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน้าที่และความรับผิดชอบในหน่วยงาน

จากแนวคิดและความหมายดังกล่าว สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การให้บุคลากรเข้าเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ หรือการเยี่ยมชมวิธีการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ทัศนคติ ในการปฏิบัติงาน ช่วยให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง ได้มีโอกาสสอบถามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แล้วย่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้ไปปรับปรุงหรือประยุกต์ใช้เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

### 3. ปัญหาการพัฒนาบุคลากร

วีรอร วัฒนาค (2541:60) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันยังไม่พัฒนาก้าวไกลไปเท่าที่ควร เนื่องจากยังมีปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ อยู่มาก หากจะวิเคราะห์ในมุมมองที่แคบระดับองค์กรพบว่าปัญหาอาจเกิดจากสาเหตุต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัญหาจากผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน
2. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาขาดความรู้ความเข้าใจในงานอาชีพอย่างเพียงพอ
3. ปัญหาจากวิทยากร
4. ปัญหาจากผู้เข้ารับการพัฒนา
5. ปัญหาจากงบประมาณมีไม่เพียงพอ
6. ปัญหาจากสถานที่ และอุปกรณ์
7. ปัญหาจากด้านการประเมินผล
8. ปัญหาจากหลักสูตรการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการในการเข้ารับการพัฒนา

วิภาพรรณ กนิษฐนาคะ (2542 :12-13) กล่าวว่า ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะต้องประสบกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ บ้าง แต่นั่นไม่ใช่สิ่งสำคัญเท่ากับการหาวิธีแก้ปัญหา นั้นให้ลุล่วงไปได้ ปัญหาและอุปสรรคแบ่งตามต้นเหตุได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับผู้บริหารขององค์กร เช่น เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงไม่เห็นความจำเป็นของการฝึกอบรม เห็นเป็นการเสียเวลา เสียงาน เสียงบประมาณ ไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับจึงไม่สนับสนุนส่งเสริมแผนการพัฒนาให้กับบุคลากร

2. ปัญหาด้านการดำเนินการ เช่น ขาดการสำรวจความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ปัญหาเกี่ยวกับผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ให้ความร่วมมือ หรือไม่สนใจรับการพัฒนา ไม่มีพื้นฐานหรือการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับหลักสูตรที่จัดขึ้น บางคนเข้ารับการพัฒนาด้วยการถูกสั่งให้มาโดยเจ้าตัวไม่เต็มใจ ไม่เห็นประโยชน์ของการพัฒนา สิ่งเหล่านี้คือปัญหาที่ทำให้การจัดการพัฒนาไปแล้วไม่ได้ผล

3. ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงาน เช่น ขาดบุคคลผู้มีความรู้ในการจัดและเลือกสื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา ขาดอุปกรณ์และสื่อ เนื่องจากไม่มีงบประมาณจัดซื้อ ใช้สื่อไม่เป็น อุปกรณ์ล้าสมัย เป็นต้น ซึ่งอาจมีผลทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเข้ารับการพัฒนา ปัญหาด้านสถานที่ องค์กรบางแห่งไม่มีสถานที่ในการดำเนินการจัดเป็นของตนเอง ทำให้ไม่สะดวกและสิ้นเปลือง ปัญหาการขาดงบประมาณ บางองค์กรมีงบประมาณจำนวนจำกัดจึงไม่เพียงพอในการดำเนินงาน ทำให้ได้ผลไม่ดีเท่าที่ควรหรือบางครั้งผู้เข้ารับการพัฒนาต้องจ่ายเงินเองบางส่วน

4. ปัญหาด้านบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้เข้ารับการพัฒนาส่วนใหญ่มีคุณวุฒิที่ไม่เกี่ยวข้องกับการพัฒนามาโดยตรง อาจทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อการเข้ารับการพัฒนา บางคนอาจรู้สึกว่าคุณกลบโโทษหรือถูกกลั่นแกล้งให้มา

สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร (2544 :192-199) ได้กล่าวถึง ปัญหาของการพัฒนาบุคลากรว่า ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรครั้งหนึ่ง ๆ ขององค์กรใดก็ตาม มักจะประสบกับปัญหาและอุปสรรคนานาประการ อันอาจทำให้การพัฒนาบุคลากรไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เหล่านี้อาจจำแนกออกได้เป็น 8 ด้าน คือ

1. ปัญหาด้านผู้บริหารหรือหัวหน้าหน่วยงาน กล่าวคือ นักบริหารบางคนมีเจตคติที่คับแคบ ไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้ผู้บริหารบางคนมีความสำคัญผิดคิดว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นยาวิเศษที่สามารถแก้ไขปัญหาด่าง ๆ ขององค์กรได้ทุกอย่างฉับพลัน ครั้นเมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วทันใจตามที่ต้องการจึงเกิดการต่อต้าน และอีกประการหนึ่งนักบริหารบางคนถึงเห็นว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่หรือวิทยากร จึงเป็นผู้สั่งการดำเนินการต่าง ๆ แต่เพียงผู้เดียว ซึ่งอาจก่อให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมากตามมา

2. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินงานบุคลากร ลักษณะของงานการพัฒนาบุคลากรในองค์กรโดยทั่วไป เป็นงานที่ช่วยเหลือการสนับสนุนดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคคลทั่วไปจึงมักพอใจทำงานในสายหลักมากกว่างานช่วยเหลือสนับสนุน และ

เมื่อผู้ใดได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานด้านนี้ก็มักจะไม่ได้ตั้งใจปฏิบัติงานดังกล่าว แต่จะขวนขวาย ดิ้นรนไปดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในสายงานหลักขององค์กร

3. ปัญหาด้านวิทยากร ปัญหาที่มักจะพบบ่อยเสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยากร ก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยากรที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยากรในโครงการพัฒนาบุคลากรในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าถึงประสบการณ์ในการทำงานของตนมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้ที่เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ ความแปลกใหม่ น้อยมากจนอาจเกิดความเบื่อหน่ายและหลีกเลี่ยงการพัฒนาได้ ซึ่งในด้านวิทยากรนั้นมักจะพบปัญหา ดังนี้

- 3.1 วิทยากรขาดทักษะเกี่ยวกับเทคนิควิธีการพัฒนาผู้เข้ารับการพัฒนา
- 3.2 วิทยากรขาดการเตรียมการในเรื่องเนื้อหา
- 3.3 วิทยากรมักจะขาดทักษะการถ่ายทอด
- 3.4 ถ่ายทอดไม่ตรงเป้าหมายของการพัฒนา
- 3.5 ไม่รักษาเวลา
- 3.6 บรรยายเกินความจริง
- 3.7 ไม่ศึกษาพื้นฐานของผู้เข้ารับการพัฒนาก่อน
- 3.8 ขาดทักษะในการประเมินผล
- 3.9 วิทยากรบางคนไม่มีมนุษยสัมพันธ์
- 3.10 ไม่มีจิตวิทยาในการสอน

#### 4. ปัญหาด้านตัวบุคคลที่เข้ารับการพัฒนา

4.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่งไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริงของการพัฒนาว่า เมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้วจะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา ถึงขนาดบางคนเข้าใจว่าเป็นการถูกลงโทษ หรือผู้บังคับบัญชารังเกียจไม่ชอบหน้าเป็นส่วนตัว จึงเกิดความน้อยใจไม่เต็มใจเข้ารับการพัฒนา

4.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนมีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ เล็งเห็นว่าเรื่องของการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องของเด็กนักเรียนที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มิหน้าที่การทำงานกระทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการอบรมหรือการพัฒนาแต่อย่างใด

4.3 บุคลากรบางคนมีทัศนคติในทางอนุรักษนิยม พอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมรับจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิม



4.4 บุคลากรบางคนมีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยากรจะมีความรู้ ความสามารถเพียงพอที่จะมาฝึกสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติได้

4.5 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคนถือทิฐิ คือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงมากเกินไปคิดว่าตัวเองรู้แล้ว ชำนาญแล้ว มองตัวเองเหนือกว่าคนอื่น

5. ปัญหาด้านงบประมาณ ในการเข้ารับการพัฒนาแต่ละครั้งย่อมจะต้องมีค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น ค่าวัสดุสิ้นเปลือง ค่าตอบแทนวิทยากร ตลอดจนค่าเช่าสถานที่ และอาจจะมีค่าค่านอนอกสถานที่ ค่าอาหาร ค่าที่พักอาศัย ซึ่งค่าใช้จ่ายข้างต้นจะต้องมีการจัดตั้งงบประมาณ แต่มีปัญหาว่างบประมาณที่จัดตั้งขึ้นนั้น เวลาที่นำมาปฏิบัติจริงย่อมไม่พอเพียงพอ บางครั้งต้องรบกวนโดยการขอคิดเอาจากผู้เข้ารับการพัฒนาโดยจัดในลักษณะจ่ายค่าลงทะเบียน ซึ่งส่วนนี้เป็นปัญหาที่สำคัญเพราะทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก็คิดเจตคติในแง่ลบ

6. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อยู่อย่างพร้อมข้อมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่และอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุน อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก องค์กรต่าง ๆ ไม่สามารถซื้อหามาได้อย่างครบถ้วน

7. ปัญหาด้านการประเมินผลการเข้ารับการพัฒนา

7.1 การใช้แบบสอบถามที่ไม่ตรงตามเนื้อหาที่ต้องการจะวัด

7.2 แบบสอบถามมีคำถามที่ไม่ชัดเจน ผู้ตอบไม่เข้าใจคำถาม

7.3 การใช้แบบสอบถามที่ไม่เหมาะสม

7.4 การเก็บแบบสอบถามไม่ได้เอาใจใส่อย่างแท้จริง

7.5 การตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบตอบด้วยความเกรงใจหรือตอบแบบเอาใจผู้ดำเนินการจัด หรือเอาใจวิทยากรมากเกินไป

7.6 การประเมินผลไม่ได้ประเมินทุกด้าน

7.7 ผู้ประเมินขาดเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

8. ปัญหาการพัฒนาไม่ตรงตามความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยไม่ได้สำรวจความต้องการให้แน่ชัดก่อนที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากร หรือสำรวจแล้วแต่มีการได้รับข้อมูลที่ไม่เป็นความจริง หรือไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจความต้องการ โดยแท้จริง

จะเห็นได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้น จะต้องประสบกับปัญหาที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินงานด้านวิทยากร ด้านอุปกรณ์ สถานที่ ด้านผู้บริหาร หรือปัญหาจากบุคลากรผู้เข้ารับการพัฒนาเอง ดังนั้น จึงต้องร่วมมือกันให้ความรู้เพื่อสร้างความเข้าใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาบุคลากรให้มีแนวคิด และทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

พิมพา ดวงสว่าง (2541 : 81-83) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในระดับก่อนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ใช้กระบวนการพัฒนา 3 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาความต้องการการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรมการปฏิบัติงาน ครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและประเมินผล โดยมีกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่พัฒนาด้านการเรียนการสอน โดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทางการศึกษา ใช้งบประมาณของโรงเรียน สถานที่ที่ใช้ คือ โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน 2) กิจกรรมการพัฒนาใช้การฝึกอบรมเป็นอันดับแรก มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตามหน่วยงานต่าง ๆ มีการสอนโดยใช้บุคลากรภายในโรงเรียน การศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ส่วนใหญ่ศึกษาต่อในสาขาการศึกษาปฐมวัย มีการไปศึกษาดูงานที่หน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการทำงานร่วมกัน 3) การประเมินผลการพัฒนาใช้วิธีทดลองปฏิบัติงานโดยครูใหญ่และคณะกรรมการฝ่ายบุคลากร สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม โครงการพัฒนาบุคลากรไม่มีและขาดการติดตามประเมินผล

นราลักษณ์ พันธะสา (2542 : 69-72) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ การพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ และมีปัญหาเป็นรายย่อยอยู่ในระดับปานกลางในแต่ละด้าน ดังนี้ การจัดงบประมาณสนับสนุนในการฝึกอบรม จัดให้มี

การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความ ตำราทางวิชาการหรือทำการวิจัยเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อภาคปกติโดยทุนประเภทส่วนตัว 2) ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนต่างมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ ควรกระตุ้น สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ ให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อจัดงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร การวางแผนของโรงเรียน และมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง

อนันต์ กะสิริภักย์ (2545 : 94-98) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกระบี่ ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร 9 ด้าน คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน และการส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการ วิธีที่ใช้มากที่สุด คือ การฝึกอบรม ร้อยละ 100 รองลงมาคือ ใช้วิธีการจัดปฐมนิเทศ ร้อยละ 95.74 การประชุมเชิงปฏิบัติการ ร้อยละ 81.99 และวิธีการศึกษาต่อ ร้อยละ 78.67 ส่วนวิธีที่ใช้น้อยที่สุดในการพัฒนาบุคลากร คือ การสัมมนา ส่วนปัญหาที่พบมากที่สุด คือ บุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจ ร้อยละ 59.24 โรงเรียนไม่ได้มีการเตรียมการในการปฐมนิเทศ ร้อยละ 57.82 การขาดงบประมาณ และขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ร้อยละ 57.35 โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนทำผลงานทางวิชาการให้มากขึ้น ซึ่งอาจเชิญศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ มาให้ความรู้ ชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำ มีการสนับสนุนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

สมุห์ สาคร (2549 : 63-66) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานระดับประถมศึกษา อำเภอสังขะ เขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 3 ผลการวิจัยพบว่าการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษา ใช้การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 6 ด้าน คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ และการทำงานเป็นทีม โดยผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยรวมและภาพกิจกรรมอยู่ในระดับปานกลาง

กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ในด้านการขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ และบุคลากรไม่พัฒนาขึ้นหลังจากการฝึกอบรมแล้ว โดยมีแนวทางในการแก้ไขปัญหา คือ จะต้องสรรหาวิทยากรที่มีความรู้ ความชำนาญในการจัดฝึกอบรมในเรื่องนั้น ๆ และมีการฝึกทักษะ การปฏิบัติควบคู่ไปด้วย

## 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

วอร์เรน (Warren. 1974 : 3561-A, อ้างถึงใน ธารากร เหล็กกล้า, 2544 : 33) ได้ศึกษาเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ ซึ่งสอบถามความคิดเห็นของครูผู้ปฏิบัติการสอนจากทุกรัฐของประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ในการพัฒนาบุคลากรสิ่งผู้บริหารควรปฏิบัติ คือ 1) ปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน 2) ควรมีการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปประกอบการพิจารณาสำหรับจัดในโอกาสต่อไป 3) ให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผนเสนอวิธีจัด 4) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในแต่ละครั้ง 5) ควรจัดส่งเสริมครูเป็นพิเศษนอกเหนือวันเปิดเรียนปกติ 6) ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาพ 7) ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้ และ 8) วางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

แมนเนท (Maneth . 1988 :189-230A, อ้างถึงใน อนันต์ กะสิริรักษ์, 2545 : 55) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่วิทยาลัยเคนซัส (Kansas Community College) โดยศึกษากับวิทยาลัยทั้งหมด 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติที่ทำกันมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ทำงาน การแสดงผลงาน การประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษาอื่น ๆ และการประชุมพิเศษ การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพ การประชุมนอกสถานที่ การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอน และการฝึกอบรม

แฮนสัน (Hanson. 1994 : 3661-A, อ้างถึงใน สมุห์ สาคร, 2549 : 34) ได้วิจัยเกี่ยวกับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพบุคลากรในบริษัท ด้านการช่วยเหลือบุคลากรในสหรัฐอเมริกา พบว่า บริษัทส่วนใหญ่เน้นการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมบุคลากรของตนเองมากที่สุด เมื่อสำรวจข้อมูลครั้งที่สองพบว่า มีบริษัทที่จะต้องฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มเติมเป็นพิเศษเพื่อลดการลงทุนและเป็นหนี้สิน จำนวน 12 บริษัท และการวิจัยในครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนของบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัจจัยพื้นฐานสองสาเหตุ คือ เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและการจัดการของแต่ละบุคคล และเพื่อพัฒนาความคิดเห็นของการยอมรับความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประถมศึกษา และในหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ได้ใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสอนงาน การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นต้น โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มีเจตคติและทัศนคติที่ดีต่องานที่ปฏิบัติ ส่วนปัญหาที่พบโดยภาพรวม คือ บุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจ ขาดแคลนงบประมาณ ขาดวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ ไม่มีการวางแผนหรือศึกษาดูงานอย่างชัดเจน บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการศึกษาต่อ การสอนงานบุคลากรไม่นำไปปฏิบัติ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม และไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ ซึ่งมีแนวทางในการปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถ มาแนะนำ สาธิต ขั้นตอน หรือวิธีการในการปฏิบัติงาน ชี้แจงทำความเข้าใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการอ่านหนังสือเพื่อพัฒนาวิชาชีพ ให้การส่งเสริมและสนับสนุนโดยจัดหาวารสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการศึกษาไว้ในห้องสมุด หรือมุมหนังสือของแต่ละห้อง มีการสนับสนุนงบประมาณและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ การฝึกอบรมควรมีการสอบถามความต้องการของบุคลากรก่อน และควรจัดให้บุคลากรไปทัศนศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง