

บทที่ 2

เอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำเอาทฤษฎี แนวคิดจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มาประกอบการศึกษากับเรื่องที่ทำการศึกษา โดยเสนอหัวข้อตามลำดับต่อไปนี้ คือ

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. หลักการพัฒนาบุคลากร
4. รูปแบบการพัฒนาบุคลากร
5. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร
6. การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรถือว่ามีมีความสำคัญต่อองค์กร เพราะการพัฒนาหมายถึงการทำให้มีคุณภาพมากขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่สถานศึกษา และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่สำคัญคือผู้บริหาร เพราะผู้บริหารถือว่าเป็นผู้ชี้วัดความสำเร็จในการการปฏิรูปตามแนวนโยบายการศึกษา ผู้บริหารที่มีความสามารถ และเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานย่อมมีสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องวางแผนการจัดศึกษาและการพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจและสังคม เพราะเมื่อคนในองค์กรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทักษะที่ดี ย่อมเป็นหลักประกันถึงการก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์กร

ความหมายของการพัฒนาบุคลากรมีนักวิชาการและนักวิจัยให้ความหมายไว้ต่าง ๆ สำหรับประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2544) ได้ให้ความหมายการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการใช้คนและ/หรือกลุ่มบุคคลให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรมุ่งหวัง การที่บุคลากรในองค์กรจะปฏิบัติงานได้สมกับความมุ่งหวังหรือไม่ เป็นคำถามที่ผู้บริหารต้องตอบให้ได้และเป็น

ภารกิจของผู้บริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการจัดการให้พนักงานทำงานบรรลุความมุ่งหวังอย่างเต็มที่ การให้พนักงานทำงานอย่างเต็มใจนั้นเป็นเรื่องที่ยาก และยิ่งยากเป็นทวีเท่าถ้าต้องการให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้น พัฒนาและยกระดับความสามารถของตนเองอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นต้องมีความความเข้าใจในเครื่องมือการพัฒนาพนักงานคือ การบริหารงานอาชีพ การให้การศึกษา การฝึกอบรมและการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สำหรับ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า การพัฒนาพนักงาน หมายถึงการเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน ทั้งด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและทัศนคติ และการทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์มุ่งไปในทางเดียวกันกับองค์กร ในขณะที่สัมฤทธิ์ ยอดสมศักดิ์ (2549) ได้กล่าวว่า การพัฒนาพนักงาน หมายถึงกระบวนการที่มีการวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถของพนักงานในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงาน ได้ดีและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้้องค์กรเจริญก้าวหน้า สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการแข่งขันในอนาคต

นอกจากนี้ สุดา สุวรรณภรณ์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวไว้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ในการคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับงานเข้ามาทำงานในองค์กรพร้อมทั้ง ได้พัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคคล และพัฒนาสุขภาพจิตใจ และมีทัศนคติในการทำงานให้้องค์กรรวมถึงการแสวงหาวิธีการช่วยเหลือสนับสนุนบุคคลที่ต้องออกจากความเป็นสมาชิกองค์กรด้วยอุบัติเหตุ ทูพพลภาพ ให้สามารถมีชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขในขณะเดียวกัน อรรถชัย ฒ ตะกั่วทุ่ง (2549) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นการเรียนรู้ในองค์กรและการเรียนรู้รายบุคคล- พัฒนารูปร่างอย่างเป็นระบบให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สนับสนุนลูกจ้างให้มีโอกาสเรียนรู้พัฒนาความสามารถ สนับสนุนความก้าวหน้าในงานอาชีพและสนับสนุนการจ้างงาน

ส่วน อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2551) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หรือ Human Resource Development (HRD) เป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญที่มีส่วนขับเคลื่อนให้คนในองค์กรมีการเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง

ในขณะที่ อนิวัช แก้วจางง (2552) ได้ให้ความหมายการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการดำเนินกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสิทธิภาพและทักษะฝีมือ โดยทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นและเพื่อเตรียมความพร้อมของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานในอนาคตได้ องค์กรสมัยใหม่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากขึ้นเนื่องจากการมองพนักงานเป็นทรัพย์สินที่มีค่าหรือที่เรียกว่ามีสภาพเป็น “ทุนมนุษย์” (Human Capital)

จากความหมายที่ได้มีผู้ให้จำกัดความไว้ดังกล่าวข้างต้นพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนการสอนเป็นกระบวนการการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่ต้องการมุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีให้แก่บุคลากรสายสนับสนุนการสอนซึ่งสถานศึกษาควรจะต้องถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว ซึ่งการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความรู้ ความสามารถ และมีทัศนคติและทักษะที่ดีในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เป็นการนำเอาศักยภาพของบุคลากรมาใช้ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่องานในหน้าที่รับผิดชอบ ตระหนักในคุณค่าของตน เพื่อนร่วมงานผู้ปฏิบัติงานได้รับประโยชน์จากการพัฒนาบุคลากร องค์กรสามารถทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ ตามเป้าหมาย และก่อประโยชน์ต่อองค์กรอย่างสูงสูดนอกจากเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้วยังเป็นการดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบสถานศึกษานั้น ๆ มากขึ้นอันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบสถานศึกษานั้นโดยตรง

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

สภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว มีผลกระทบต่อการทำงานของบุคลากร ในสถานศึกษาอย่างยิ่งผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญในศักยภาพของบุคลากรในองค์กรของตนเพราะถ้าผู้บริหารไม่มองเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรขององค์กรก็จะไม่ได้รับการพัฒนาอันจะก่อให้เกิดผลกระทบโดยตรงต่อการก้าวไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กร เพราะฉะนั้นการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญ เพราะการที่บุคลากรในองค์กรมีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้และการปฏิบัติงานย่อมส่งผลดีต่อองค์กรทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งจุดมุ่งหมายที่สำคัญของการปฏิบัติงานคือต้องการให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ถึงแม้บุคลากรจะมีพลัง และมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่แล้วก็ตามนั้น แต่หากขาดซึ่งการเสาะแสวงหาความรู้เพิ่มเติม ก็จะทำให้กลายเป็นบุคคลที่ล้าหลัง หรือเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงด้านหน้าที่ความรับผิดชอบก็จำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นด้วย ซึ่งการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นและความสำคัญที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่องต่อไปตลอดเวลา

ธัญญา ผลอนันต์ (2546) กล่าวว่า องค์กรเคยมองคนว่าเป็นปัจจัยในการผลิตในฐานะเดียวกับวัสดุ เครื่องจักรที่ดินและทุนทรัพย์ที่จำเป็นในการช่วยให้งานในองค์กรประสบความสำเร็จ จึงมุ่งเน้นการสรรหาว่าจ้าง ฝึกสอนงานและจ่ายค่าตอบแทนเป็นหลัก แต่ในปัจจุบันผู้บริหาร

ระดับสูง มองว่าพนักงานเป็นผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร จึงจำเป็นต้องสื่อสารให้พนักงานตระหนักถึง คุณค่า ค่านิยม วัตถุประสงค์ ผลลัพธ์วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กรด้วย ซึ่งความสำคัญของการบริหารงานบุคคลมีดังนี้

1. ช่วยให้พนักงานในองค์กร ได้ค้นพบศักยภาพของตนเองและพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเชิงสมรรถนะในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ มีความผาสุก มีความพอใจในงาน เกิดความก้าวหน้า สามารถทำงานที่ให้ผลการดำเนินการที่ดีมีประสิทธิภาพ

2. ช่วยพัฒนาองค์กร พนักงานที่มีคุณภาพก็จะดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ ตามแนวทางที่ผู้นำระดับสูงวางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลการดำเนินการที่เป็นเลิศทั้งด้านบริการ และการผลิตสินค้า องค์กรก็ย่อมจะเจริญก้าวหน้ามีความมั่นคงและขยายงานออกไปได้ด้วยดี

3. ช่วยส่งเสริมความมั่นคงให้แก่สังคมและประเทศชาติ เมื่อองค์กรซึ่งเป็นหน่วยหนึ่งของสังคมเจริญก้าวหน้าและมั่นคงก็ส่งผล ไปถึงสังคมโดยรวมด้วย เมื่อพนักงานได้พัฒนาตนเองจนมีความสามารถหารายได้มาช่วยให้ครอบครัวมั่นคงก็ส่งผลต่อชุมชน

อนิวัช แก้วจางค์ (2552) ได้กล่าวว่องค์การสมัยใหม่ จะใช้กิจกรรมการเรียนรู้ การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ การจัดการความรู้ การฝึกอบรมและการพัฒนาสายอาชีพในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกิจกรรมต่างๆ ดังกล่าวล้วนเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญทั้งต่อองค์กรและตัวพนักงานเอง โดยจำแนกให้เห็นความสำคัญได้ดังนี้

1. ความสำคัญต่อองค์กร โดยอาจเป็นนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กรที่ต้องการเห็นพนักงานในองค์กรมีการพัฒนาไปในแนวทางที่สามารถสร้างผลประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กรได้ สามารถลดความสิ้นเปลืองในการทำงานและสามารถป้องกันอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน นอกจากนี้ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถใช้เป็นเกณฑ์มาตรฐานหรือดัชนีชี้วัดความสำเร็จในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรได้อีกทางหนึ่งซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น โดยสามารถเพิ่มความน่าเชื่อถือและไว้วางใจในสายตาขององค์กรภายนอก รวมถึงในตลาดแรงงานด้วย

2. ความสำคัญต่อพนักงานเอง กล่าวได้ว่าทุกคนย่อมต้องการพัฒนาตนเองไปในแนวทางที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร เนื่องจากทุกคนต้องการความมั่นคง ความปลอดภัยและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ดังนั้นเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการของตนเองก็ย่อมต้องเรียนรู้ ศึกษาหาประสบการณ์และฝึกอบรมให้มากยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือการได้รับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบที่มากขึ้นตามลำดับในอนาคต การจัดการกิจกรรมต่างๆ เพื่อเป็นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นความหวังของพนักงานทุกคน

ในองค์กรส่วนราชการศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2547) ได้กล่าวถึงการพัฒนาพนักงานไว้ว่า องค์กรทุก องค์กร ได้ตั้งความหวังในการพัฒนาพนักงานก็เพื่อให้ได้พนักงานที่เป็นกำลังสำคัญขององค์กร ต่อไปในวันข้างหน้า เมื่อผู้บริหารหรือคนทำงานในปัจจุบันต้องมีอันพินจากหน้าที่ในองค์กรนั้น ไป ไม่ว่าจะเป็นอย่างใดก็ตาม แต่การดำเนินการพัฒนาบุคลากรก็ยังคงต้องทำอยู่ เข้าทำนองที่ว่า The show must go on นั้นเอง

ในขณะที่ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2548) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากร มนุษย์ไว้ว่า องค์กรคือการทำงานร่วมกันตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกันทำกิจการอย่างหนึ่งอย่างใดโดยมี วัตถุประสงค์เดียวกัน องค์กรประกอบด้วคนกำลังคนมีความสำคัญที่ซึ่งเป็นชีวิตขององค์กร การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิด วิธีทำงานให้ทันต่อสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนไป ในขณะที่ กุลศิริ โคว์สุวรรณ (2550) ได้กล่าวการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ที่เป็นส่วนผสมผสานอยู่ ในกิจกรรมการบริหารทั้งหมดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย ของงานและสิ่งเสริมให้คนมุ่งทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยการจัดการทรัพยากร มนุษย์มีความสำคัญคือ

1. ช่วยพัฒนาให้องค์กรเจริญเติบโต เพราะการจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลาง ในการประสานงานกับแผนกต่าง ๆ เพื่อแสวงหาวิธีการให้ได้บุคลากรที่คุณสมบัติและเหมาะสม กับงาน เมื่อองค์กรมีบุคลากรที่เหมาะสมกับงานก็ย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้น
2. ช่วยให้บุคคลทุกระดับที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยอาศัยกลยุทธ์และศิลป์แห่งการจัดการ

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2552) ได้กล่าวถึง การพัฒนา คุณภาพครูยุคใหม่ ที่เป็นผู้เอื้ออำนวยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เป็นวิชาชีพที่มีคุณค่า มีระบบ กระบวนการผลิต และพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพครู คณาจารย์ มีปริมาณครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่าง เพียงพอตามเกณฑ์ และสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ มาตรฐาน ขณะเดียวกัน สามารถพัฒนาตนเองและแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีสภวิชาชีพที่เข้มแข็ง บริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาล เพื่อพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น มีความมั่นคงในอาชีพ มีขวัญกำลังใจอยู่ได้อย่างยั่งยืน จึงได้กำหนดแนวทางการปฏิรูปดังนี้

1. การพัฒนาระบบผลิตครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรการหลักคือ การปรับระบบการผลิต การคัดสรร ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ให้สามารถดึงดูดคนเก่งและคนดี มีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรการรองคือ การวางแผน



การผลิตการพัฒนาและการใช้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบให้สอดคล้องกับความต้องการ ทั้งระดับพื้นฐาน ระดับอาชีวศึกษา และระดับอุดมศึกษาทั้งการศึกษาในระบบและการศึกษานอกระบบ และมีการจัดระบบเพื่อให้ผู้สำเร็จการศึกษาด้านอื่นมีใจรักในวิชาชีพมาเป็นครู โดยศึกษาวิชาชีพครูตามเกณฑ์ที่กำหนด

2. การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา มาตรการหลักคือปรับปรุงและพัฒนาาระบบหลักเกณฑ์การประเมินสมรรถนะวิชาชีพครู ให้เชื่อมโยงกับความสามารถ เร่งจัดตั้งกองทุนพัฒนาและกองทุนส่งเสริมครู คณาจารย์ และผู้มีมาตรการจูงใจให้ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

สำหรับ สัมฤทธิ์ ยศสมศักดิ์ (2549) ได้พูดถึงความสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไว้ว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการผลักดันองค์กรให้มีการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในอนาคต

จากความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรดังที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่าบุคลากรเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จะผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ เพราะถ้ามีทรัพยากรอื่น เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เวลา การจัดการ แต่ขาดคนก็ไม่สามารถดำเนินการใดๆ ได้ ทั้งนี้เพราะคนเป็นผู้บริหารจัดการปฏิบัติ ให้ทรัพยากรทั้งหมดสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ ถ้าขาดคนเพียงอย่างเดียว ถึงจะมีทรัพยากรที่กล่าวมามากเพียงใดก็ไม่สามารถทำอะไรได้ ดังนั้น องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากร อันจะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ที่จะสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานขององค์กรตลอดจนให้บุคลากรได้ตระหนักในคุณค่าของตนที่ต่อองค์กร รวมถึงสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน บุคลากรในองค์กร ต้องได้รับการพัฒนาอยู่เสมอและอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและของสังคม ซึ่งปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเพื่อที่จะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการทำงาน สร้างความสามัคคี ลดความขัดแย้งในองค์กรและสุดท้ายคือ ช่วยนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

หลักการพัฒนาบุคลากร

การทำงานทุกงาน ไม่ว่าจะป็นงานแบบใด ประเภทใด หัวใจสำคัญคือ ต้องมีการวางแผนในการปฏิบัติไว้ล่วงหน้า งานพัฒนาบุคลากรก็เช่นเดียวกัน องค์กรหรือหน่วยงานต้นสังกัดจะต้องมีการประชุมวางแผนร่วมกัน ตลอดจนปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ เมื่อพบปัญหา อุปสรรค ก็หาวิธีแก้ไขร่วมกัน ตลอดจนนำผลหรือข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหาเป็นแนวทางในการพัฒนา

ต่อไป การที่จะพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาให้มีคุณภาพนั้นจำเป็นต้องมีหลักการ
ในการพัฒนา เช่น ต้องมีแผนงาน เป้าหมายที่กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้อย่างชัดเจน

สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ (2548)

ได้กล่าวถึงหลักการในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า

1. เป็นการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของครู
2. เป็นการพัฒนาที่ต่อเนื่องเพื่อความยั่งยืนและมุ่งสู่คุณภาพระดับสูง
3. เป็นการพัฒนาที่ใช้รูปแบบที่หลากหลาย ให้โอกาสครูมีส่วนร่วมตามความ

เหมาะสม

4. เป็นการพัฒนาที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลเป็นฐานในการดำเนินการ
5. เป็นการพัฒนาที่คำนึงถึงความประหยัดและประสิทธิภาพ โดยเน้น โรงเรียนหรือใช้

เขตพื้นที่การศึกษาเป็นฐาน

6. เป็นการพัฒนาที่เอื้อประโยชน์ต่อความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู
7. เป็นการพัฒนาเพื่อยกระดับมาตรฐานวิชาชีพครู

ส่วน อรรถิษฐ์ ตะกั่วทุ่ง (2549) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งที่สำคัญ
ซึ่งถือว่าลูกจ้างเป็นหุ้นส่วนของกิจการหรือองค์กร ดังนั้นต้องมีการรับฟังว่าพวกเขาสนใจอะไร
และใครจะเป็นผู้รับฟังเขาบ้าง นี่จึงให้ความสำคัญกับการสื่อสารและการมีส่วนร่วม เป้าหมายคือ
ต้องการสร้างบรรยากาศที่ทั้งผู้บริหารและสมาชิกของทีมสนทนากันอย่างต่อเนื่อง เพื่อบอก
ความคาดหวังและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยม และวัตถุประสงค์ ความเข้าใจซึ่งกันและกันจะ
เกิดขึ้น โดยองค์กรจะรู้ว่าจะต้องทำอะไรให้สำเร็จ และจะมีกรอบการทำงานสำหรับบริหารและ
พัฒนาบุคลากรเพื่อให้มั่นใจได้ว่าสิ่งที่ตั้งใจทำจะบรรลุผลอย่างดี

สำหรับ ชำรงค์ศักดิ์ คงสวัสดิ์ (2547) ได้กล่าวถึงการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงาน
มี 2 ส่วนใหญ่ๆคือ

1. การวางแผนเกี่ยวกับหน้าที่ของพนักงาน ซึ่งองค์กรจะต้องสำรวจในเรื่องต่าง ๆ
ที่เกี่ยวกับพนักงานดังนี้

1.1 ความสนใจในด้านต่าง ๆ ของพนักงาน คือจะต้องมีข้อมูลว่าพนักงานแต่ละ
รายนั้น ใครมีจุดเด่นหรือมีความสนใจในด้านไหนเป็นพิเศษ

1.2 วัดความสามารถเฉพาะตัวของพนักงานเป็นอย่างไร

1.3 ศึกษาสำรวจต่าง ๆ ในองค์กรว่าเราคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสมไปลงจุดนั้น ๆ

แล้วหรือยัง

1.4 กำหนดจุดมุ่งหมายที่พนักงานและองค์กรต้องการ เพื่อประสานให้เป็นจุดเดียวกันเพื่อให้ทั้งพนักงานและองค์กร WIN-WIN ด้วยกันทั้งคู่

1.5 ฝึกอบรมและพัฒนาสำหรับพนักงานนั้น ๆ ให้ตรงกับทิศทางที่องค์กรมุ่งไป และสอดคล้องกับศักยภาพและความสามารถของพนักงานนั้น ๆ

1.6 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้

2. การจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงาน(Career Management) ในเรื่องนี้อะไรก็ตามจะต้องมีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับแผนที่เกี่ยวกับความก้าวหน้าของพนักงานทุกตำแหน่งในองค์กร การจัดการเกี่ยวกับหน้าที่งานของพนักงาน หรือที่เรียกว่า Career Management นั้นมีดังนี้

2.1 การจัดทำผังทดแทน หรือทั่วไปเรียกว่า Succession Plan หรือ Replacement chart ประโยชน์ของการจัดทำผังนี้ก็คือ เมื่อใดที่เจ้าของตำแหน่ง ลาออก ตาย พิกิจการทำงานไม่ได้ องค์กรก็จะได้มีคนขึ้นมาแทน

2.2 การจัดทำสายความก้าวหน้าของตำแหน่งงานในองค์กร (Career Path) เป็นเรื่องที่ต้องคำนึงถึง เพราะทุกคนที่ทำงานก็ต้องการความก้าวหน้ากันทั้งนั้น โดยทั่วไปองค์กรมักจะแบ่งเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

2.2.1 กลุ่มที่องค์กรคาดหวังให้เขาเจริญเติบโตไปในสายการบังคับบัญชา (Management) ที่สูงขึ้น คือเมื่อทำงานครบอายุงานตามที่กำหนดและมีคุณสมบัติเหมาะสม ก็ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้นไปเรื่อยตามความรู้ ความสามารถ อายุงาน

2.2.2 กลุ่มที่เป็นมืออาชีพ (Professional) เฉพาะตัว คือมีความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะในการทำงานที่ดี สามารถรู้ เข้าใจ และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ตนเองรับผิดชอบได้เป็นอย่างดี แต่ไม่มีทักษะในการบริหารจัดการ องค์กรสามารถพัฒนาเขาให้เติบโตไปในสายวิชาชีพได้ โดยอาจจะให้มีระดับขั้นเทียบเท่ากับระดับขั้นของสายบังคับบัญชา เพียงแต่ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชานั้น

จากหลักการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การดำเนินการพัฒนาบุคลากรนั้นมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องคำนึงถึงหลักในการพัฒนาบุคลากร โดยต้องกำหนดเป็นนโยบายหรือภารกิจที่สำคัญขององค์กรต้องมีแผนงานการพัฒนาที่ชัดเจนให้โอกาสแก่บุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกันในการที่จะได้รับการพัฒนาบุคลากร มีการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรกันอย่างต่อเนื่อง และแสดงให้เห็นถึงประโยชน์และความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจนเพื่อให้ได้รับความร่วมมือที่ดีจากบุคลากร ซึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและมีความจำเป็นต่อองค์กร หรือโรงเรียน เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานของ

บุคลากรให้ทันต่อสภาพการณ์ต่าง ๆ ในบริบทของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ไม่มีความรู้
 ใดที่จะทันต่อเหตุการณ์อยู่ทุกเมื่อตลอดไป ดังนั้นบุคลากรจึงควรต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 อันจะทำให้บุคลากรเป็นบุคคลที่มีคุณภาพสูงสุด

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร

รูปแบบการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญสำหรับหน่วยงานมาก
 กับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งรูปแบบการพัฒนาบุคลากรสาย
 สนับสนุนการสอน ได้แก่ การฝึกอบรม การศึกษาคูงาน การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ
 การหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด การเข้าร่วมปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้สรุป
 ดังนี้

การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่นิยมกระทำการเพิ่มพูนความรู้
 ความสามารถของบุคลากรใหม่และบุคลากรเก่า เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถแล้วนำไปพัฒนา
 ตนเองให้เจริญก้าวหน้า ดังที่ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า การฝึกอบรมคือ กระบวนการ
 ดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนาบุคคลหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ
 ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ
 องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในขณะเดียวกัน ฌ็องซูพันธ์ เขจรนันท์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่า
 การฝึกอบรม คือกระบวนการที่ทำให้ผู้เข้าอบรมเกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง เพื่อเพิ่มพูน
 หรือพัฒนาสมรรถภาพในด้านต่างๆ ของบุคลากร ตลอดจนการปรับปรุงพฤติกรรมอันจะนำมา
 ซึ่งการแสดงออกที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในขณะเดียวกัน ชูชัย สมितिไกร (2549)
 ได้พูดถึงการฝึกอบรม (Training) เป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างหรือ
 เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของ
 บุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ดังนั้นกรฝึกอบรมจึงเป็น
 โครงการที่ถูกจัดขึ้นมาเพื่อช่วยให้พนักงานมีคุณสมบัติในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมบุคลากร
 ในองค์กรมีจุดประสงค์ 3 ประการดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงความระดับความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ของแต่ละบุคคล
 ความตระหนักรู้ในตนเองคือ การเรียนรู้เกี่ยวกับตนเอง อันได้แก่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท
 และความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร การตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติ
 จริงและปรัชญาที่ยึดถือ การเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง

2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job skills) ของแต่ละบุคคล โดยอาจเป็นทักษะด้านใด ด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ เช่น การใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การดูแลรักษาความปลอดภัย ในการทำงาน

3. เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคล อันทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าบุคคลหนึ่ง ๆ จะมีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงานเกิดผลดี แต่หากขาดแรงจูงใจ ในการทำงานแล้ว บุคคลนั้นอาจจะมีได้ใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ และผลงานที่ออกมา ก็ย่อมจะ ไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร

ส่วนวิลลาร์ด รพีพิสกาล (2550) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรมเป็นกิจกรรม ที่ช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร 3 ด้านคือ

1. ด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน ให้มี ประสิทธิภาพตรงตามความต้องการส่งผลกระทบต่อความเจริญเติบโตก้าวหน้าขององค์กรทั้งในปัจจุบันและ อนาคต

2. ด้านขวัญกำลังใจ ทำให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานตลอดจนมีทัศนคติ ที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบและต่อองค์กร

3. ด้านการปฏิบัติงาน ทำให้บุคคลได้มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อม สำหรับตำแหน่งหน้าที่ ที่ต้องรับผิดชอบสูงขึ้นในอนาคต และมีความรู้ ความมั่นใจที่จะดูแลรับผิดชอบในหน้าที่ต่าง ๆ ที่ตนเองได้รับมอบหมาย

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมเป็น กระบวนการดำเนินงานขององค์กรในอันที่จะพัฒนา บุคลากรหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความชำนาญ เกิดการเรียนรู้ในรูปแบบใดแบบหนึ่ง ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของ องค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา เป็นรูปแบบในการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่น่าสนใจ เนื่องจากเป็นการพบปะ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยตรง ซึ่งสามารถทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยผู้บริหารได้มีการ จัดทำแผนงาน/โครงการ ในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาให้บุคลากรฝ่ายสนับสนุนทราบอย่าง ทัวถถึง ดังที่ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้พูดถึงการทัศนศึกษาไว้ว่า การทัศนศึกษาเป็นการนำเอา ผู้เข้ารับการอบรม ไปศึกษาดูงานยังสถานที่อื่นข้างนอกสถานที่ เพื่อให้เห็นสถานการณ์ของการ ปฏิบัติงานจริงในเรื่องที่อบรม เมื่อไปดูมาแล้วให้เขียนรายงาน หรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผล

เป็นการเปลี่ยนบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดขึ้น ในขณะที่ เฟ็ชรี รูประวิเชตร์ (2549) ได้พูดถึงการศึกษาดูงาน ว่าเป็นการไปศึกษาดูงานยังสถาบันการศึกษาหรือยังสถานประกอบการ บางแห่งที่พิจารณาแล้วว่าจะจะเป็นประโยชน์ต่อบุคคลหรือผู้ไปศึกษาดูงาน ทั้งในแง่ความคิด มุมมอง และการก่อให้เกิดวิสัยทัศน์ใหม่ๆ การไปศึกษาดูงานสามารถดูได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

กล่าวโดยสรุปการศึกษาดูงานหรือทัศนศึกษา การศึกษาดูงานนอกสถานที่ คือการนำบุคลากรออกไปดูงานในกิจการต่าง ๆ เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับข้อดีมีอะไรบ้างและข้อเสียมีอะไรบ้าง จะแก้ไขอย่างไร การที่จะไปศึกษาดูงานข้างนอกโรงเรียนจะต้องมีการวางแผน กำหนดสถานที่ที่จะศึกษาดูงาน และกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่จะไปทำการศึกษาดูงานนอกสถานที่

การสัมมนา

การสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อเปิด โอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีผู้อภิปรายจะคอยทำหน้าที่ดูแลให้การแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในขอบเขตและแนวทางที่กำหนด ผู้บริหารได้ให้มีการรายงานผลการสัมมนาให้ผู้บังคับบัญชาทราบเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอันจะนำไปทำให้งานขององค์กรประสบความสำเร็จ ดังที่ ธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมหาแนวทางกว้าง ๆ โดยผู้ที่ทำหน้าที่และเกี่ยวข้องทราบ เริ่มด้วยการประชุมสมาชิกทั้งหมด เพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์ มีผู้ทรงคุณวุฒิให้ความรู้แก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยายหรืออภิปราย อาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหา หรือเมื่อประชุมใหญ่แล้วก็จบการสัมมนา โดยไม่มีการแบ่งกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือเสนอหน่วยงานเพื่อให้รับนโยบาย หรือเป็นแนวปฏิบัติในบางเรื่องที่สามารถจะปฏิบัติได้ ในขณะที่

กล่าวโดยสรุปการสัมมนา เป็นการประชุมเพื่อเปิด โอกาสให้บุคลากรแต่ละคนแลกเปลี่ยนความรู้ ประสบการณ์ ทัศนคติ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยมีวิทยากรผู้รู้ และผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อมูล รับฟังข้อมูล เสนอปัญหาโดยร่วมกันวิเคราะห์ตัดสินใจ หาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรที่เข้าร่วมสัมมนาและเป็นการเสริมสร้างศักยภาพให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมากไม่ว่าจะเป็นระดับโรงเรียนระดับเขตพื้นที่การศึกษาหรือระดับประเทศผู้บริหารที่จัดต้องมีการจัดเตรียมแผนงาน/โครงการไว้เป็นอย่างดี มีการนำผลที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการมาปรับปรุงการทำงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นดังที่ นนทวัฒน์ สุขผล (2543) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งทางด้านทฤษฎีและปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่ ลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกจะเป็นการให้ความรู้ของวิทยากรเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจให้แก่ผู้เข้ารับการอบรมให้สามารถแก้ไขข้อขัดข้องในการทำงาน กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและปรับปรุงงาน ส่วนที่สองจะเป็นการปฏิบัติการของผู้เข้ารับการอบรมที่จะหาหรือ อภิปราย ให้ได้แนวทางแก้ปัญหาหรือวิธีการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม มีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม นำผลประชุมไปปฏิบัติงานในโรงเรียนของตนเอง ส่วนธัญญา ผลอนันต์ (2546) ได้กล่าวไว้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ(Work Shop) เน้นการร่างประสบการณ์ นำเอาไปปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย การประชุมเชิงปฏิบัติการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ มีชั่วโมงทางการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วไป เป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง ส่วน สุคา สุวรรณภิมย์ (ม.ป.ป.) ได้กล่าวไว้ว่า การประชุม โดยนักวิเคราะห์งานเชิงผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ที่ให้ความรู้ในงาน เช่นบุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่การงานนั้น ๆ หัวหน้างานหรือผู้ที่เคยมีประสบการณ์ในงานหน้าที่ดังกล่าว รวมทั้งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญซึ่งอาจจะเป็นผู้เชี่ยวชาญภายในองค์กร หรือผู้เชี่ยวชาญภายนอกองค์กร ในงานเดียวกันนั้นมาประชุมร่วมกันในห้องประชุมที่ได้จัดเตรียมไว้ จากนั้นนักวิเคราะห์จะเป็นผู้ดำเนินการประชุมและคอยเก็บรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการฝึกอบรมระหว่างทำงานที่ดีที่สุดแบบหนึ่ง เพราะผู้เข้าร่วมประชุม ได้ลงมือปฏิบัติงานและแก้ปัญหามากกว่าที่จะมาประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

การหมุนเวียนงาน

การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งขององค์กร ที่จะทำให้บุคลากรมีความชำนาญงานด้านอื่นๆ ด้วยจากการที่มีความชำนาญงานด้านเดียวและเป็นการสับเปลี่ยนหมุนเวียนให้บุคลากรปฏิบัติงานที่แตกต่างกันในแต่ละช่วงเวลาที่กำหนดโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถที่หลากหลายด้านในงาน เพิ่มศักยภาพในการทำงานและการรับรู้ความคิดใหม่ๆ โดยมีวิธีการดำเนินงานคือ กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการหมุนเวียนงาน เช่น



ลักษณะงาน ระยะเวลาในการหมุนเวียนงาน กำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะหมุนเวียนงาน ประเมินผลจากการหมุนเวียนงาน เพื่อที่จะนำมาสู่การปรับปรุง ดังที่ วรรณารด แสงมณี (2543) ได้กล่าวว่า การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวหมุนเวียนของพนักงานในตำแหน่งต่างๆ ภายในองค์กร ซึ่งทำให้พนักงานได้มีการขยายความชำนาญ และความรู้ความสามารถ การหมุนเวียนงานสามารถเป็นไปได้ทั้งในแนวดิ่งและแนวราบ โดยการหมุนเวียนแนวราบคือการสนับสนุนให้พนักงานไปสู่ตำแหน่งใหม่ การหมุนเวียนงาน เป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งขององค์กรในอันที่จะเปลี่ยนจากการมีความชำนาญด้านใดด้านหนึ่งอย่างลึกซึ้งไปสู่ความชำนาญด้านอื่น ๆ ไป เนื่องจากการมีประสบการณ์เพิ่มขึ้นของแต่ละบุคคลในด้านต่าง ๆ ถือเป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และการรับรู้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาต่อไป

กล่าวโดยสรุป การหมุนเวียนงานถือเป็นการเพิ่มศักยภาพเพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์และการรับรู้ความคิดใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนางานและพัฒนาองค์กรต่อไป

การมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด

การมอบหมายงานที่ตรงตามความถนัด เป็นการกระจายงานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ และอำนาจการตัดสินใจภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้อื่นปฏิบัติ เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานซึ่งถือว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีหนึ่ง โดยมีวิธีการดำเนินงาน คือ กำหนดงานและวัตถุประสงค์ในการมอบหมายงาน กำหนดขอบเขตหน้าที่ และอำนาจตัดสินใจ พิจารณานุเคราะห์ที่เหมาะสม ทำความเข้าใจกับผู้รับมอบหมายงาน กระตุ้นจูงใจให้กำลังใจและสนับสนุน ติดตามและประเมินผลงาน การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยถือว่าองค์กรเปิดโอกาสให้กับบุคลากรได้รับโอกาสให้ทำงานกับหัวหน้างานที่มีเหตุผลและประสบความสำเร็จในการทำงานมาก่อน ดังที่ วรรณารด แสงมณี (2543) กล่าวว่า การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วย (Assistant-to Positions) เป็นวิธีการที่ดีสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพสูงจะได้รับโอกาสให้ทำงานภายใต้หัวหน้าที่มีเหตุผลและประสบความสำเร็จ ซึ่งบ่อยครั้งที่ได้ทำงานกับงานที่แตกต่างออกไปในหลายสถานภาพ เช่นเป็นผู้ช่วยผู้บริหาร ผู้ช่วยงานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งแต่ละคนอาจทำงานในหลายหน้าที่ภายใต้การจับตามองของผู้ฝึกที่เป็นหัวหน้างานในการปฏิบัติงานของพนักงานที่มีลักษณะเปิดกว้างกิจกรรมการจัดการที่หลากหลายเช่นนี้ ทำให้สามารถมองเห็นถึงศักยภาพของพนักงานว่าเป็นอย่างไร เมื่อถึงวาระโอกาสจำเป็นก็จะได้รับการสนับสนุนให้ทำงานในหน้าที่ที่อยู่ระดับสูงขึ้น ขณะที่ วรรณารด ยะสินธ์ (2552) กล่าวว่า มีการกำหนดการมอบหมายงานแก่บุคลากรไว้อย่างชัดเจนในแผนกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป การทำงานในตำแหน่งผู้ช่วยเป็นผลดีมากสำหรับบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยไม่ว่าจะเป็นผู้บริหาร หรืองานเจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ที่มีตำแหน่งงานที่สูงกว่าที่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายที่เป็นอยู่ เพราะหมายถึงการวัดศักยภาพของบุคลากรที่ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ช่วยว่าสามารถที่จะก้าวไปทำงานในตำแหน่งที่สูงกว่าได้หรือไม่

การเข้าร่วมปฏิบัติงาน

การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ ถือเป็นการเข้าร่วมปฏิบัติงาน เป็นการเริ่มต้นที่ดีมากสำหรับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานสำหรับพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ไปเป็นคณะกรรมการ ดังที่ที่ วรณารถ แสงมณี (2543) ระบุว่า การเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ (Committee Assignment) เป็นการให้โอกาสสำหรับพนักงานในการร่วมกันมีส่วนตัดสินใจ โดยเรียนรู้จากการดูผู้อื่นและวิธีการในการสืบสวนปัญหาพิเศษต่างๆ ขององค์กร เมื่อคณะกรรมการทำงาน บ่อยครั้งต้องเผชิญหน้ากับปัญหาที่ทำให้ต้องเลือกแนวทางการแก้ปัญหา รวมทั้งทำการแนะนำการแก้ปัญหา วิธีการนี้สามารถสร้างความสนใจและเป็นการให้รางวัลเพื่อการพัฒนาความเจริญเติบโตของพนักงาน การแต่งตั้งให้พนักงานได้ดำรงตำแหน่งในคณะกรรมการ เป็นการเพิ่มโลกทัศน์และเปิดกว้างทั้งในด้านความรู้ ความเข้าใจและความคิดให้กับพนักงาน ได้มีโอกาสพัฒนาตัวเองด้วยการสนับสนุนและแนะนำข้อคิดต่างๆ ของสมาชิกคณะกรรมการบุคคลอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การที่พนักงานได้รับการคัดเลือกให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสืบสวนปัญหาพิเศษต่างๆ เมื่อคณะกรรมการทำงาน เป็นการเพิ่มโลกทัศน์และเปิดกว้างให้พนักงาน ได้มีโอกาสในการพัฒนาความตนเองโดยผลการเข้าร่วมเป็นคณะกรรมการขององค์กร

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา นั้น มักจะพบกับปัญหาและอุปสรรคหลายรูปแบบ ดังที่ กุลชน ธนาพงศ์ธร อ่างในวรรณารถ แสงมณี (2543) ได้สรุปปัญหาของบุคลากรไว้ดังนี้

1. ปัญหาด้านเจ้าหน้าที่ดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร จะประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับเจ้าหน้าที่ด้านต่างๆ ที่ดำเนินการ โครงการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากลักษณะของงานการพัฒนาบุคลากร ในองค์กรทั่วไปเป็นงานที่ช่วยเหลือสนับสนุนการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่สายงานหลักเป็นส่วนใหญ่ ดังนั้นบุคลากรทั่วไปจึงมักจะพอใจทำงานในสายงานหลัก มากกว่าสายงานช่วยเหลือสนับสนุน

2. ปัญหาด้านวิทยาการ

วิทยาการเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งก่อให้เกิดผลสำเร็จหรือล้มเหลวได้ แต่ปัญหาที่มักจะพบเห็นอยู่เสมอ ๆ เกี่ยวกับวิทยาการก็คือ ผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเป็นวิทยาการที่ดีมีอยู่น้อยมาก ส่วนใหญ่แล้ววิทยาการในโครงการพัฒนาบุคลากร ในปัจจุบันนี้มักขาดคุณสมบัติที่จะเป็นผู้ที่ฝึกสอนที่ดี แต่จะมีลักษณะเป็นผู้บรรยายหรือผู้บอกเล่าประสบการณ์ในการทำงานของตนเองมากกว่า ด้วยเหตุนี้ผู้เข้ารับการพัฒนาจึงมีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดแปลกใหม่น้อยมาก จนอาจเกิดความเบื่อหน่าย และหลีกเลี่ยงเข้ารับการพัฒนาได้ นอกจากนี้ ในการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเต็มขั้นนั้น วิทยาการยังจะต้องรู้จักเลือก

3. ปัญหาด้านตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนา

การดำเนินการพัฒนาบุคลากร มักจะประสบกับปัญหา และอุปสรรคที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาน้อยใน 4 ลักษณะคือ

3.1 ผู้เข้ารับการพัฒนาจำนวนหนึ่ง ไม่เข้าใจในวัตถุประสงค์ที่แท้จริง ของการพัฒนาว่าเมื่อเข้ารับการพัฒนาแล้ว จะได้รับประโยชน์อย่างไรบ้าง แต่เข้ารับการพัฒนาเพราะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

3.2 ผู้เข้ารับการพัฒนาบางคน มีทัศนคติที่ไม่ดีต่อการพัฒนาบุคลากร กล่าวคือ เล็งเห็นว่าเรื่องการพัฒนาบุคลากร เป็นเรื่องของเด็กนักเรียน ที่มีการเรียนการสอนในห้องเรียน ซึ่งไม่เหมาะสำหรับผู้ใหญ่ที่ทำงานแล้ว อีกทั้งเป็นการเสียเวลาและเสียเงิน โดยใช่เหตุหรือเปล่า ประโยชน์ ซึ่งผู้ที่มีหน้าที่การงานกระทำอยู่แล้ว ไม่มีความจำเป็นต้องเข้ารับการพัฒนาแต่อย่างใด

3.3 บุคลากรบางคน มีทัศนคติในทางอนุรักษ์นิยมพอใจที่จะประพฤติปฏิบัติตามแนวทางเดิมที่เคยยึดถือและปฏิบัติมาช้านานแล้ว และจะไม่ยอมปรับเปลี่ยนจนถึงขนาดต่อต้านความพยายามใด ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลงให้แตกต่างไปจากเดิมซึ่งรวมถึงการพัฒนาบุคลากรด้วย

3.4 บุคลากรบางคน มีทัศนคติมองโลกในแง่ร้ายอยู่เสมอ ไม่เชื่อว่าวิทยาการจะมีความรู้ ความสามารถมากเพียงพอที่จะมาฝึกอบรมสอนตนได้ และไม่เชื่อว่าเนื้อหาสาระของโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรจะดีพอที่จะยอมรับและนำมาใช้ปฏิบัติงานได้

4. ปัญหาด้านสถานที่และอุปกรณ์ที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จได้โดยง่าย ถ้าหากมีสิ่งอำนวยความสะดวกด้านต่าง ๆ อยู่อย่างพร้อมมูล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านสถานที่ และอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ แต่เนื่องจากการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกเหล่านี้ต้องลงทุนสูง อุปกรณ์บางชิ้นมีราคาแพงมาก

5. ปัญหาด้านผู้บริหาร หรือหัวหน้าหน่วยงานของผู้เข้ารับการพัฒนาคณาจารย์

นักบริหารบางคนมีทัศนคติที่คับแคบไม่เห็นความสำคัญของการพัฒนาคณาจารย์ จึงไม่ให้การสนับสนุน นอกจากนี้บางคนยังคิดว่าการพัฒนาคณาจารย์ สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษาได้ทุกปัญหา และอย่างฉับพลัน เมื่อไม่สามารถแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็ว จึงต่อต้านการพัฒนาคณาจารย์ และนักบริหารบางคนคิดว่าตนมีความรู้ความสามารถมากกว่าเจ้าหน้าที่ที่จัดการพัฒนาคณาจารย์และวิทยากร

กล่าวโดยสรุป ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์ในสถานศึกษาทั้ง 5 ด้าน ดังที่กล่าวมานั้น ล้วนแต่มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน บางสถานศึกษาปัญหาการพัฒนา คณาจารย์ในสถานศึกษา กลับเป็นที่ตัวผู้บริหารเอง แต่เมื่อมองในภาพรวมปัญหาจะมีครบทั้ง 5 ด้าน จึงอยู่ที่วิทยากรและผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาคณาจารย์ของ สถานศึกษาว่าจะพัฒนาไปจากจุดเดิมได้มากน้อยเพียงใด

การศึกษาที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้รวบรวมผลการศึกษาค้นคว้าที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา คณาจารย์ของสถานศึกษาดังนี้

จำเริญ สงคราม (2541) ได้ศึกษาความต้องการในการฝึกอบรมของคณาจารย์ สำนักงาน ศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในด้านหลักการฝึกอบรมคณาจารย์มีความต้องการ ในการฝึกอบรมต้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ในระดับมากที่สุด ด้านวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคณาจารย์มีความต้องการให้วัตถุประสงค์ของ การฝึกอบรม เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของคณาจารย์ในระดับมากที่สุด ด้านกระบวนการฝึกอบรม คณาจารย์มีความต้องการให้การอบรมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ หลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ชัดเจน มีการประเมินผลการฝึกอบรมโดยผู้เกี่ยวข้อง ทุกฝ่าย มีการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ในการฝึกอบรม มีการติดตามผลของการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์ การดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ และมีการรายงานผล การฝึกอบรมให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ อยู่ในระดับมาก ด้านกระบวนการฝึกอบรม คณาจารย์ของ สำนักงานศึกษาธิการอำเภอ จังหวัดเชียงใหม่ ความต้องการให้กระบวนการฝึกอบรมมีการกำหนด วัตถุประสงค์ หลักสูตร และจัดทำโครงการฝึกอบรมให้ชัดเจน มีการประเมินผลการฝึกอบรม โดยผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ในการฝึกอบรม มีการติดตามผล อย่างต่อเนื่อง มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โดยทั่วถึงอยู่ในระดับมาก

สำหรับเทวมิตร รุ่งเรืองวงศ์ (2542) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยพายัพ พบว่ารูปแบบการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรคือ การสัมมนา บุคลากรอยากให้มหาวิทยาลัยจัดกิจกรรมเพิ่มขึ้นในเรื่องการส่งเสริม ด้านการฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน โดยภาพรวมบุคลากรเห็นด้วยมาก เกี่ยวกับการประชาสัมพันธ์เชิญชวนให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม สัมมนาที่จัดขึ้น โดยมหาวิทยาลัย และการจัดฝึกอบรมความรู้ ความเข้าใจในภาระงาน ส่งเสริมเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่รับผิดชอบ มีวิธีการเสริมแรงจูงใจ การสำรวจความต้องการผู้เข้าฝึกอบรม สัมมนา พิจารณาความสามารถของวิทยากร เนื้อหา และความทันสมัยของเนื้อหาการฝึกอบรม สัมมนา สนองความต้องการของบุคลากร และบุคลากรเห็นด้วยอย่างมากเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ควรส่งเสริมให้ทำการวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ของคณาจารย์

ขณะที่ อู่ทัย สุมิพันธ์ (2543) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของสำนัก ปลัดกระทรวงศึกษาธิการผู้ปฏิบัติงานในจังหวัดระยอง พบว่าผู้ปฏิบัติงานในสำนักงานศึกษาธิการ จังหวัดระยอง ส่วนมากต้องการพัฒนาตนเองในรูปแบบการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา ศึกษาดูงาน นอกสถานที่ การศึกษาต่อ การโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ด้านการฝึกอบรมและการประชุม สัมมนาผู้ปฏิบัติงานส่วนมากต้องการฝึกอบรมประชุมสัมมนา เพราะให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะประสบการณ์ ทำให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยผู้ปฏิบัติงานส่วนมากต้องการ ฝึกอบรมสัมมนาในรูปแบบประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพราะทำให้ได้ประสบการณ์ เพิ่มพูนความรู้ ได้มีโอกาสนำ เทคนิคและวิธีการที่ดีในการปฏิบัติงานจากหน่วยงานที่ไปศึกษาดูงานเพื่อนำมาปรับปรุงใช้ ในสำนักงาน ด้านการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ พบว่าผู้ปฏิบัติมีความต้องการที่จะมีการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ เพราะเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ทำให้มีประสบการณ์มากขึ้น มีความก้าวหน้า มีทัศนคติที่ดีต่องาน

นอกจากนั้น สนิท สายปินดา (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอเวียงป่าเป้า จังหวัดเชียงราย พบว่ามีการให้ บุคลากรมีส่วนร่วมวางแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนและได้บริหารงานบุคลากรในรูปคณะกรรมการ สำหรับการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างชัดเจน ส่วนปัญหา และข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานการวางแผนงานบุคลากร พบว่าขาดแคลนบุคลากรทำให้ การดำเนินงานไม่เป็นไปตามแผนงานที่ตั้งไว้และไม่มีการวางแผนการใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด ควรมีการวางแผนและจัดเก็บข้อมูลบุคลากรไว้อย่างเป็นระบบและควรวางแผน การใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะที่ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้มีการส่งเสริมให้ บุคลากรเข้ารับการอบรมสัมมนา และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกัน

และกัน และหมุนเวียนหน้าที่เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลายด้าน ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะการพัฒนาบุคลากร พบว่า บุคลากรไม่มีความตระหนักที่จะพัฒนาตนเอง ผู้บริหารควรสร้างความตระหนักให้บุคลากรเห็นความจำเป็นที่ต้องพัฒนาตนเอง และควรวางแผนการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและชัดเจน

ในปีเดียวกัน ไพบูลย์ คุณชมพู่ (2545) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่าการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร ด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน และมีการกำหนดหน้าที่ในการปฏิบัติงานของแต่ละคน ไว้อย่างชัดเจน ตลอดจนมีการวางแผนการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ส่วนด้านการพัฒนาและธำรงรักษาบุคลากร มีการสนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมอบรมเพื่อพัฒนาตนเองทุกครั้ง ตลอดจนให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาตนเองร่วมกับหน่วยงานอื่น ในส่วนของปัญหาและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานประถมศึกษาอำเภอเมือง จังหวัดลำพูน พบว่ามีการจัดบุคลากรไม่ตรงกับความรู้ความสามารถ บุคลากรไม่มีเพียงพอกับปริมาณงาน ขาดการนิเทศติดตาม ซึ่งมีข้อเสนอแนะว่า ควรจัดสรรอัตราครูให้เพียงพอ ให้ความรู้ในการปฏิบัติงาน ควรมีการอบรมพัฒนาบุคลากรให้บ่อยขึ้น

สำหรับ ชัดติยา พันธุ์ทรัพย์สาร (2546) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี พบว่า ด้านความต้องการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมีหลายด้าน เช่น ด้านการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรโดยการพัฒนาตนเอง

เช่นเดียวกับ สมพร ใจคำป็น (2547) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอฮอด จังหวัดเชียงใหม่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานบุคลากร พบว่ามีการวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการใช้แผนปฏิบัติงานควบคู่กับการทำงาน มีแผนการควบคุมกำลังบุคลากรอย่างชัดเจน ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะ พบว่าบุคลากรไม่เพียงพอทำให้การดำเนินงานตามแผนไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ควรมีการวางแผนใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สำหรับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานด้านการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน เห็นว่าผู้บริหารมีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรเข้าปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และได้มีการประชุมชี้แจงแก่บุคลากรก่อนเริ่มปฏิบัติงาน ส่วนปัญหาและข้อเสนอแนะในการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน พบว่า มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด บุคลากรต้องรับผิดชอบงานหลายด้านทำให้งานไม่มีคุณภาพ หน่วยงานต้นสังกัดควรจัด



อัตรากำลังตามความต้องการของสถานศึกษา และควรจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ

ขณะที่ สมควร ทิพย์จันทร์(2548) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแม่ทา จังหวัดลำพูน พบว่า ด้านการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดหน่วยงานภายนอก และได้มีการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมให้ทราบก่อนการดำเนินงาน สำหรับปัญหาพบว่าขาดแคลนงบประมาณ และวิทยากรไม่มีความรู้ความสามารถเพียงพอ ข้อเสนอแนะควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่าย และควรให้ครูได้รับการฝึกอบรมครบทุกคน ผู้บริหารสถานศึกษามีนโยบายสนับสนุนการเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการที่จัด โดยหน่วยงานภายนอก ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาวิชาการทราบ สำหรับปัญหาการสัมมนาทางด้านวิชาการ พบว่า ไม่ได้รับการสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และ โรงเรียนไม่มีความพร้อมที่จะสัมมนาทางวิชาการ ส่วนด้านข้อเสนอแนะ ควรให้หน่วยงานต้นสังกัดจัดการสัมมนาทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง และจัดสรรงบประมาณให้โรงเรียนได้ดำเนินการจัดการสัมมนาทางวิชาการเอง ขณะที่การศึกษาดูงาน พบว่า ผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงานที่จัด โดยหน่วยงานภายนอก และมีการประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับการศึกษาดูงาน ปัญหาที่พบจากการศึกษาดูงาน พบว่า ขาดงบประมาณ และไม่มีแผนงาน/โครงการในการศึกษาดูงาน ส่วนข้อเสนอแนะควรจัดตั้งงบประมาณเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการศึกษาดูงาน และมีการจัดทำแผนงาน/โครงการสำหรับการศึกษาดูงาน โดยมีการศึกษาดูงานอย่างน้อยปีละครั้ง

นอกจากนี้ ฤกษ์ชัย ใจคำปิ่น (2549) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา อำเภอจอมทอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงใหม่ เขต 5 พบว่า มีการปฏิบัติได้แก่ ด้านการพัฒนาบุคลากรผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า มีการวางแผนใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด มีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์อย่างชัดเจน มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถ และจัดโอกาสให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมพัฒนาวิชาชีพ จัดโอกาสให้มีการประชุมสัมมนา อบรม เป็นหมู่คณะ รวมทั้งมีการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีการพัฒนาการเรียนการสอน โดยการสร้างเครื่องมือและสื่อการเรียนการสอน แต่มีผู้ตอบแบบสอบถามส่วนหนึ่งเห็นว่า ไม่ได้ปฏิบัติคือ ไม่ได้จัดให้มีการศึกษาดูงานในต่างประเทศ ไม่มีการพัฒนาความรู้เรื่องระเบียบ กฎหมาย ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ขณะที่ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรคือ ขาดงบประมาณในการสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรให้เพียงพอ ไม่มีการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรไว้ล่วงหน้า ขาดการติดตามผลในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารไม่เห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ขาดแหล่งสำหรับ

การศึกษาค้นคว้า ตลอดจนบุคลากรปรับตัวไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง ปัญหาที่พบคือ การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานไม่ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ไม่มีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรที่ชัดเจน มีข้อเสนอแนะคือบุคลากรต้องการให้มีการจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและความถนัด ควรมีคำสั่งแต่งตั้งบุคลากรที่ชัดเจน

เช่นเดียวกับ จันจิรา อินตะเสาร (2550) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครเชียงใหม่ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนเห็นว่า มีการกำหนดแผนงานบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการวางแผนใช้บุคลากรที่มีอยู่ให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ และให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงาน สำหรับการจัดบุคลากรเข้าร่วมปฏิบัติงานผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนเห็นว่า มีคำสั่งแต่งตั้งให้บุคลากรปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน มีการประชุมชี้แจงก่อนการเริ่มปฏิบัติงานแก่บุคลากร มีการมอบหมายงานหน้าที่การปฏิบัติหน้าอย่างเหมาะสม

ส่วน เอกชัย เปี้ยอุ๊ด (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนทุ่งอุดมวิทยา จังหวัดลำปาง พบว่า ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติทุกคนเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเป็นอย่างมาก บุคลากรในหน่วยงานควรได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่เหมาะสมกับภาระงานที่รับผิดชอบจะทำให้บุคลากรมีศักยภาพในการทำงาน บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาในรูปแบบ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ จากการกรอกแบบสำรวจการสัมภาษณ์บุคลากรทุกคนมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองด้วยการ ฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ และนำเรื่องที่บุคลากรมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองเสนอในที่ประชุมให้ผู้ที่มีความรับผิดชอบจัดทำ โครงการพัฒนาบุคลากรและแต่งตั้งคณะกรรมการผู้รับผิดชอบ มีการจัดเตรียมแผนงานในการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ ได้มีการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบทั้งในที่ประชุมและแจ้งหนังสือเวียน ซึ่งการฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ จัดทั้งภายในและภายนอกองค์กร ส่วนการศึกษาดูงานได้จัดภายนอกองค์กร บุคลากรได้รายงานผลการเข้าฝึกอบรม การศึกษาดูงาน และการเข้าร่วมสัมมนาให้ผู้บริหารทราบ และขยายผลให้บุคคลอื่นทราบ นำผลในการฝึกอบรมและสัมมนามาปรับปรุงพัฒนาตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ โรงเรียนได้มีการสำรวจความต้องการในเรื่องการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทำการประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรทราบในการประชุม จัดเตรียมแผนงาน โดยจัดทำเป็น โครงการบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติประจำปี โรงเรียนได้ผู้บริหาร โรงเรียนส่งเสริมจัดประชุมเชิงปฏิบัติการในโรงเรียน และส่งบุคลากรเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการทุกครั้ง บุคลากรนำผลการเข้ารับการประชุมเชิงปฏิบัติการมาพัฒนานของตนเอง และมีการประเมินผลการประชุมทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือ ขาดงบประมาณในการจัดฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบางเรื่อง เป็นเรื่องที่ซ้ำซ้อน ข้อเสนอแนะ คือ เมื่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจัดการฝึกอบรมแต่ละครั้ง

ต้องการให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตั้งงบประมาณ โดยเบิกจ่ายโดยตรงกับสำนักงานเขต และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่ควรจัดฝึกอบรมในช่วงที่มีการเรียนการสอนเพราะทำให้กระทบกระเทือนเวลาทำการเรียนการสอน และการจัดการฝึกอบรมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรจัดในเรื่องที่ไม่ซ้ำซ้อน

ขณะที่ ม่อนถื่น นพคุณ (2551) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในกลุ่มเครือข่ายพัฒนาคุณภาพการศึกษาครู-แม่เฒ่า อำเภอแม่แจ่ม จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าผู้อำนวยการโรงเรียนมีแผนงาน โครงการ ในการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาบุคลากร และส่งเสริมบุคลากรเข้ารับการศึกษาดูงาน ที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก อีกทั้งกำหนดระยะเวลาในการศึกษาดูงานที่เหมาะสม สำหรับปัญหาในการศึกษาดูงาน พบว่าขาดแคลนงบประมาณ แลมีการจัดที่น้อยมา โดยมีข้อเสนอแนะว่าควรจัดงบประมาณให้เหมาะสม และควรจัดการศึกษาดูงานอย่างน้อยภาคเรียนละ 1 ครั้ง

ในขณะเดียวกัน สันติ อวรรณ (2551) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย พบว่าผู้บริหารได้ส่งเสริมให้บุคลากรครูในโรงเรียนเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองที่จัดโดยหน่วยงานภายในรวมถึงส่งเสริมให้ครูเข้ารับการฝึกอบรมที่จัดโดยหน่วยงานภายนอก และมีการจัดเตรียมแผนงาน โครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู และการศึกษาดูงานเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ ปัญหาที่พบเกี่ยวกับการฝึกอบรม คือ จัดการฝึกอบรมไม่ตรงกับความต้องการของครู ในการฝึกอบรมยังมีครูที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมอย่างทั่วถึง ไม่มีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของคณะครู โดยมีข้อเสนอแนะดังนี้ ควรมีการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรมของคณะครู รวมถึงจัดการฝึกอบรมให้แก่คณะครูอย่างทั่วถึงและจัดการฝึกอบรมที่ตรงกับความต้องการของครู สำหรับด้านการศึกษาดูงาน ผู้บริหารมีการจัดเตรียมแผนงาน โครงการในการอบรมเพื่อพัฒนาครู ได้ไปประชุมชี้แจงเกี่ยวกับการไปศึกษาดูงาน อีกทั้งแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการการศึกษาดูงาน และประชาสัมพันธ์เรื่องการศึกษาดูงาน จัดการศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มทักษะ วิชาชีพ จัดสรรงบประมาณสนับสนุนให้ครูไปศึกษาดูงาน

ในปีเดียวกันกับ กรรณิการ์ กงแก้ว (2551) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรของอาจารย์มหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาตนเองทางด้านการเรียนการสอนให้เกิดความชำนาญในวิชาชีพ ทั้งยังเป็นการเปิดโลกทัศน์และมุมมองต่างๆ ให้ตนเองก้าวทันกับเทคโนโลยีหรือศาสตร์ความรู้ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว บุคลากรส่วนใหญ่มีความต้องการพัฒนาในรูปแบบ การฝึกอบรม ซึ่งความรู้ที่ได้รับสามารถนำมาพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ส่วนความต้องการด้านการสัมมนา พบว่าอาจารย์มีความต้องการสัมมนา เพราะทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับประทานอาหารที่ดี ๆ ซึ่งกันและกัน ส่วนความต้องการศึกษาดูงาน อาจารย์มีความต้องการศึกษาดูงานปีละ 1 ครั้ง เพราะทำให้เห็น

มุมมองที่น่าสนใจ และจากประสบการณ์จริง สามารถนำมาพัฒนาตนเอง ขณะที่ความต้องการศึกษาคูงาน พบว่าอาจารย์มีความต้องการศึกษาคูงานปีการศึกษาละ 1 ครั้ง เพราะทำให้เห็นมุมมองที่น่าสนใจจากประสบการณ์จริง สามารถนำมาพัฒนาตนเองได้ ปัญหาและข้อเสนอแนะเห็นว่า ควรให้การสนับสนุนการศึกษาคูงานอย่างเพียงพอและเหมาะสม

นอกจากนี้ วิไลวรรณ ยะสินธุ์ (2552) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนราชประชานุเคราะห์ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ พบว่า สภาพการบริหารงานบุคลากร โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ภายหลังการย้ายไปสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ มีการกำหนดแผนงานด้านบุคลากรไว้ในแผนกลยุทธ์ มีการมอบหมายงานแก่บุคลากรอย่างชัดเจน มีการสรรหาหรือคัดเลือกบุคลากรใหม่ในรูปของคณะกรรมการ และมีการบวนการคัดเลือกด้วยความโปร่งใส มีการแจ้งเกณฑ์การทดลองงานและการประเมินผลบุคลากรใหม่และมีการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งอย่างชัดเจนและมีความใจตรงกัน การธำรงรักษาบุคลากรมีการจัดสวัสดิการด้านต่าง ๆ โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วม มีการยกย่องเชิดชูเกียรติบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ เปิดโอกาสให้บุคลากรศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การประเมินผลการปฏิบัติงานมีการแจ้งเกณฑ์ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนทุกครั้ง ส่วนปัญหาที่พบคือการมอบหมายงานไม่มีการคำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงาน การคัดเลือกบุคลากร มีการปรับเปลี่ยนผู้รับผิดชอบงานด้านการสรรหาบุคลากรบ่อย ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสรรหาบุคลากร การจัดหาบุคลากรไม่ตรงตามความรู้ความสามารถ มีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรน้อย ส่วนการบรรจุแต่งตั้งบุคลากรใหม่ยังไม่เหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนประจำ การธำรงรักษาบุคลากรขาดความเอาใจใส่ต่อชีวิตความเป็นอยู่ของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาบุคลากรขาดการนิเทศการปฏิบัติงานบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ขาดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ขาดการส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ ทำให้บุคลากรขาดความสนใจไม่กระตือรือร้นในการทำงานทางวิชาการ มีการพัฒนาบุคลากรเพียงบางกลุ่มไม่ทั่วถึง และไม่มีการขยายผล ไม่ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ คือ การมอบหมายงานควรคำนึงถึงปริมาณงาน ความยากง่ายของงานควรเสนอข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ต้องการต่อสำนักงานบริหารงานการศึกษาพิเศษและควรมีการวางแผนการใช้บุคลากรให้ได้ประโยชน์สูงสุด การสรรหาหรือการคัดเลือกบุคลากรควรพิจารณาคณในพื้นที่ก่อนเพื่อป้องกันการย้ายของบุคลากร ควรจัดหาบุคลากรเข้าปฏิบัติงานตามความรู้ความสามารถและมีการประชาสัมพันธ์การรับบุคลากรใหม่ให้ทั่วถึง ควรมีการอบรมให้ความรู้แก่บุคลากรใหม่ เพื่อให้เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของโรงเรียน ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอย่างทั่วถึง และเปิดโอกาสให้นำมาขยายผลต่อบุคลากรในโรงเรียน ควรส่งเสริม

ให้นักลากรได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ควรมีคณะกรรมการชี้แจงในการทำวิทยฐานะแก่นักลากร
 ทุกครั้งเพราะนักลากรมีการปรับเปลี่ยนอยู่ทุกปี ควรมีคณะกรรมการดูแลชี้แจงบันทึกผลงานและ
 คุณความดีแก่นักลากร เปิดโอกาสให้นักลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดเกณฑ์
 การประเมินผลการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้นักลากรได้มีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
 ของตนเองและผู้อื่น ควรสร้างเกณฑ์การประเมินให้เป็นที่ยอมรับของนักลากรทุกคนในโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสารและการศึกษาที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นว่า การพัฒนานักลากรของ
 องค์การเป็นสิ่งสำคัญ และมีความจำเป็น เพื่อให้นักลากรเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและทักษะ
 ในการปฏิบัติงาน ตามบทบาทภารกิจขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายภายใต้
 สภาพสังคม เศรษฐกิจ และความเจริญทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ นักลากรจึง
 จำเป็นต้องมุ่งพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนเป็น
 การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงาน โดยข้อมูลที่ได้จากการศึกษาทำให้
 ผู้ศึกษาได้ศึกษาความต้องการในการพัฒนานักลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวาริ
 เชียงใหม่ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนานักลากรสายสนับสนุนการสอนของโรงเรียนวาริเชียงใหม่
 ต่อไป