

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ปัญหาและความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนที่จัดการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3 ครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์
2. การพัฒนาบุคลากร
 - 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
3. วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 การฝึกอบรม
 - 3.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน
 - 3.3 การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน
 - 3.4 การพัฒนาด้วยตนเอง
 - 3.5 การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์

1.1 ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีดั้งเดิมเกี่ยวกับการจูงใจที่ อับราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham Maslow) ได้เสนอไว้ และ มีการกล่าวถึงกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองความต้องการของมนุษย์ เป็นลักษณะ ลำดับชั้น จากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด ดังนี้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 311-312)

1. ความต้องการของร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร น้ำ ความอบอุ่น ที่อยู่อาศัย การนอน และการพักผ่อน มาสโลว์ ได้กำหนดตำแหน่งซึ่งความต้องการเหล่านี้ ได้รับการตอบสนองไปยังระดับที่มีความจำเป็นเพื่อให้ชีวิตอยู่รอด และความต้องการอื่นจะกระตุ้นบุคคลต่อไป

2. ความต้องการความมั่นคงหรือความปลอดภัย (Security or Safety needs) ความต้องการเหล่านี้ เป็นความต้องการที่จะเป็นอิสระจากอันตรายทางกาย และความปลอดภัย ต่อการสูญเสียงาน ทรัพย์สิน อาหาร หรือที่อยู่อาศัย

3. ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน หรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เนื่องจากบุคคลอยู่ในสังคมจึงต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น

4. ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ตามทฤษฎีมาสโลว์ เมื่อบุคคลได้รับการตอบสนองความต้องการการยอมรับแล้ว จะต้องการการยกย่องจากตัวเองและจากบุคคลอื่น ความต้องการนี้เป็นการพึงพอใจในอำนาจ (Power) ความภาคภูมิใจ (Prestige) สถานะ (Status) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for self-actualization) มาสโลว์ คำนึงถึงว่าความต้องการในระดับสูงสุดเป็นความปรารถนาที่จะสามารถประสบความสำเร็จ เพื่อที่จะมีศักยภาพและบรรลุความสำเร็จในสิ่งใดสิ่งหนึ่งในระดับสูงสุด

ตารางที่ 1 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และการจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์กร

ความต้องการตามทฤษฎีมาสโลว์	การจัดการตอบสนองความต้องการบุคลากรโดยองค์กร
ความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization)	ความท้าทาย (Challenge) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) การเลื่อนตำแหน่ง (Promotion)
การยกย่อง (Esteem)	การยกย่อง (self-esteem) ตำแหน่ง (title) สถานะ (Status)
สังคม (Social)	ทีมงาน (Teamwork) การจัดการด้านมนุษยสัมพันธ์ (Friendly management)
ความปลอดภัย (Safety)	ความมั่นคง (Job security) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety on the job)
ร่างกาย	ความร้อน (Heat) อากาศ (Air) ค่าตอบแทนที่เพียงพอ (Adequate pay)

1.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัย หรือปัจจัยฮอนามัยในการงูใจ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2545 : 313-314)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Herzberg ในปี ค.ศ. 1950 - 1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960 - 1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัยประกอบด้วย (1) ปัจจัยการงูใจหรือตัวงูใจ (2) ปัจจัยการร่ารงรักษาหรือปัจจัยสุขอนามัย มีรายละเอียด ดังนี้

1. ปัจจัยการจูงใจหรือตัวจูงใจ (Motivation factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยภายใน (ความต้องการภายใน) ของบุคคลที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) เช่น ความก้าวหน้า ความสำเร็จ การยกย่อง เป็นต้น

2. ปัจจัยการธำรงรักษา (Maintenance factor) หรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factor) เป็นปัจจัยภายนอกที่ป้องกันไม่ให้นักงงาน เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) การเสนอสุขอนามัยไม่ใช่วิธีการจูงใจที่ดีที่สุดในทัศนะของ Herzberg แต่เป็นการป้องกันความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการมาทำงาน หรือ การขาดงานของพนักงาน เช่น นโยบายบริษัท การบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน เป็นต้น

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 103) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

“แม้ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์สเบอร์กจะเป็นที่กล่าวขวัญในหมู่นักวิชาการและนักปฏิบัติอย่างแพร่หลายก็ตาม แต่ต่อมาก็เกิดความคิดเห็นต่างๆกันไป อาทิ ทฤษฎีนี้กล่าวถึงเรื่องการจูงใจแบบง่ายๆเกินไป เป็นทฤษฎีที่ไม่ครอบคลุมเรื่องการจูงใจได้อย่างกว้างขวาง นั่นคือไม่สามารถอธิบายถึงกระบวนการจูงใจอันสลับซับซ้อนของสมาชิกในองค์กรได้ อย่างไรก็ตาม ทฤษฎี ของเฮร์สเบอร์ก ก็ได้เรียกร้องให้บุคคลหันมาสนใจตัวจูงใจภายในเป็นอาทิ ซึ่งเป็นเรื่องที่ถูกมองข้ามตลอดมาในอดีต นอกจากนี้แนวความคิดของเขายังนำไปสู่ความคิดอื่นของเขาอีก ที่สำคัญก็คือการปรุงแต่งงาน (Job enrichment) ซึ่งเป็นเทคนิคที่นำมาปรับใช้เพื่อยกระดับ ประสิทธิภาพประสิทธิผลของงานจนถึงปัจจุบันนี้”

1.3 ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของอัลเดอร์เฟอร์ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ.

2545 : 104-105)

หลังจากที่มาสโลว์และเฮร์สเบอร์กได้สร้างทฤษฎีของตน เคลย์ตัน อัลเดอร์เฟอร์ (Clayton Alderfer) ก็ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของมาสโลว์และเฮร์สเบอร์ก โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่างๆของความ ต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้นจากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูง ดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้นจึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ

2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness Needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่นๆในทางสังคม

3. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth Needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

ตารางที่ 2 แสดงสัมพันธภาพระหว่างความต้องการต่างๆ ในทฤษฎี 2 ปัจจัย ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ และทฤษฎี อี.อาร์.จี.

ทฤษฎี 2 ปัจจัย ของเฮอรัลด์เบอร์ก	ทฤษฎีลำดับชั้นความต้องการ ของมาสโลว์	ทฤษฎี อี.อาร์.จี. ของอัลเดอร์เฟอร์
ปัจจัยจิตใจ	ความต้องการที่จะประสบ ความสำเร็จ	การเจริญเติบโต
	ความต้องการที่จะได้รับ การยกย่อง	สัมพันธภาพ
ปัจจัยเพื่อการคงอยู่	ความต้องการทางสังคม	การดำรงชีพ
	ความต้องการในความมั่นคง และความปลอดภัย	
	ความต้องการทางกายภาพ	

1.4 ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของแมคเคิลแลนด์ (สร้อยตระกูล (ศิวานนท์)

อรธมานะ. 2545 : 108-109)

เดวิด ซี. แมคเคิลแลนด์ (David C. McClelland) ผู้สร้างทฤษฎีความจูงใจในความสำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) ได้ศึกษาวิจัยถึงระดับความต้องการ ในความสำเร็จของมนุษย์ที่แตกต่างกัน แมคเคิลแลนด์เห็นว่าโดยทั่วไปการจูงใจของผู้ปฏิบัติงาน จะเป็นผลจากความต้องการสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นหรือแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (need for affiliation- n Aff)
2. ความต้องการที่จะมีอำนาจหรือแรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power- n Pow)
3. ความต้องการที่จะทำงานให้สำเร็จหรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement - n Ach)

แมคเคิลแลนด์ได้ให้ความสนใจเป็นอย่างมากในความต้องการ ที่จะทำให้งานสำเร็จ หรือแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และได้ศึกษาถึงลักษณะของผู้ที่จะประสบความสำเร็จสูง (High achiever) ว่าจะมีลักษณะของการกล้าเสี่ยงอยู่พอสมควร แต่ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเสี่ยงมากจนเกินไปและก็ไม่ใช่เป็นคนไม่เสี่ยงเอาเสียเลย บุคคลเหล่านี้จะเป็นผู้มีความกระตือรือร้น

มีความรับผิดชอบสูง และจะฉลาดในการวางแผนเป้าหมายในระยะยาวที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง อันไม่เป็นเป้าหมายที่สูงหรือต่ำกว่าศักยภาพของเขาเองจนเกินไป และเขาผู้นั้นจะต้องมีความสามารถในการบริหารองค์การด้วย และเป็นที่น่าพอใจว่าเขาผู้นั้นจะต้องมีความ มุ่งมั่นในความ สำเร็จของงาน และเมื่องานสำเร็จก็เกิดความพึงพอใจในความสำเร็จนั้น ซึ่งเป็นความพึงพอใจในเนื้องานเอง เขาจะไม่มุ่งผลตอบแทนในลักษณะที่จับต้องได้เป็นสำคัญ แต่หากเขาบรรลุความสำเร็จของงานตามต้องการ เขาก็จะได้รับรางวัลเป็นผลพลอยได้ตามไปด้วย แต่รางวัล อาทิ เงินนั้นไม่ใช่สิ่งที่เขาต้องการเป็นพื้นฐาน เงินอาจเป็นเพียงเครื่องวัด ผลงานและเป็นเครื่องประเมินผลความก้าวหน้าเท่านั้น ผู้ที่มุ่งความสำเร็จของงานจึงมีใจจดจ่ออยู่กับงาน และใช้ความพยายามอย่างสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จด้วยดี บุคคลเหล่านี้จะพยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ(feedback)อยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อจะประเมินค่าสิ่งที่ตนทำและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไข ในขณะที่ देखันความเร็วของข้อมูลป้อนกลับที่ได้รับและมีความหมายยิ่ง ทั้งนี้เพื่อที่จะได้ทราบถึงระดับความสำเร็จหรือความล้มเหลว และเพื่อที่จะได้คิดหาวิธีการ แก้ไขปัญหาหรือข้อผิดพลาด ในงานได้ทันทั่วทั้งที่

1.5 ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวายของแม็กเกรเกอร์ (สรี้อยตระกูล (ตีทยานนท์)

อรรถมานะ, 2545 : 106-107) กล่าวไว้

ทฤษฎีเอ็กซ์นั้นมองบุคคลไปในแง่ลบสุดโต่ง ส่วนทฤษฎีวายก็มองบุคคลไปในแง่บวกสุดโต่ง เช่นกัน

ทฤษฎีเอ็กซ์ จะมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

1. โดยปกติแล้วมนุษย์จะมีนิสัยไม่ชอบทำงาน และจะพยายามหลีกเลี่ยงงานให้มากที่สุด

2. เนื่องจากการทำงานที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานจึงจำเป็นต้องมีการบังคับควบคุม และลงโทษ เพื่อที่จะให้เขาทำงาน

3. โดยธรรมชาติมนุษย์ทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ ไม่ค่อยมีความทะเยอทะยาน แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือสิ่งอื่นใด

ทฤษฎีวาย จะมีสมมติฐานเกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

1. การใช้ความพยายามทางด้านร่างกายและจิตใจในการทำงานนั้น เป็นเรื่องธรรมชาติเช่นเดียวกับการละเล่นและการพักผ่อน

2. การควบคุมจากภายนอกและการขู่ว่าจะทำโทษ ไม่ใช่เป็นวิธีการเดียวที่จะทำให้เป้าหมายขององค์การเป็นผลได้ มนุษย์จะใช้การควบคุมตนเองในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์ตามที่เขาได้ผูกพันไว้

3. ความผูกพันกับวัตถุประสงค์ต่าง ๆ นั้น ขึ้นอยู่กับรางวัลซึ่งจะควบคู่ไปกับความสำเร็จของเขา เช่น การปฏิบัติงานและทำสำเร็จได้ด้วยตนเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป เป็นต้น

4. ภายใต้สภาพที่เหมาะสม มนุษย์จะไม่เรียนรู้แต่เฉพาะการยอมรับว่ามีความรับผิดชอบเท่านั้น แต่ยังแสวงหาความรับผิดชอบอีกด้วย

5. ความสามารถในการใช้จินตนาการ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่างๆขององค์กรนั้นมีอยู่อย่างกว้างขวางในหมู่มนุษย์

6. ภายใต้เงื่อนไขของชีวิตสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่ ศักยภาพด้านสติปัญญาของมนุษย์ ได้ถูกนำมาใช้แต่เพียงบางส่วนเท่านั้น

1.6 ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายของล๊อค (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์) ธรรมานะ. 2545 :

110)

ทฤษฎีการตั้งเป้าหมายในการจูงใจของ เอ็ดวิน เอ. ล๊อค (Edwin A. Locke) นี้อาจกล่าวได้ว่า ตัวกำหนดสมมติฐานนั้นก็คือคุณค่า (values) และความตั้งใจ (intentions) หรือเป้าหมายซึ่งเกี่ยวข้องกับความปรารถนาหรือความประสงค์นั่นเอง บุคคลอาจแสดงออกซึ่งคุณค่าหรือเก็บรักษาคุณค่าไว้ในใจ คุณค่านี้เป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์ (emotion) แต่เมื่อใด ที่บุคคลแสดงออกซึ่งคุณค่า คุณค่านี้จะเป็นตัวนำไปสู่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น เป้าหมายก็กระทบต่อพฤติกรรมเช่นกัน โดยพื้นฐานแล้วเป้าหมายจะดึงดูดทำให้เกิดความตั้งใจ และเกิดการกระทำมากกว่านั้น หากเป้าหมายนั้นยากหรือมีลักษณะท้าทาย เป้าหมายนั้นจะสร้างพลังให้เกิดขึ้นได้ และนำไปสู่ความพยายามที่มากยิ่งขึ้นพร้อมๆกับการยืนหยัดที่มีเพิ่มขึ้นนั้น ก็คือความพยายามจะ มีอยู่ในระยะเวลาที่ยาวนาน นอกจากนั้นเป้าหมายยังจูงใจบุคคล ให้คิดสร้างหรือพัฒนากลยุทธ์ ที่จะช่วยทำให้เขาสามารถบรรลุเป้าหมายในระดับที่ต้องการ กลไกที่กล่าวมานี้ อาจจะยังผลเสียต่อการปฏิบัติงานในแง่อื่น ๆ ได้ ยกตัวอย่าง เช่น เมื่อมีเป้าหมายในแง่ปริมาณ ก็อาจจะต้องสละเป้าหมายในแง่คุณภาพ ล๊อคได้ทำการทดลองในห้องปฏิบัติการเพื่อที่จะทดสอบถึงผลของเป้าหมายที่มีต่อการปฏิบัติงาน เขาพบว่ายิ่งระดับความตั้งใจในการที่จะทำงานให้สำเร็จมีสูงเพียงใด ก็ยิ่งจะทำให้ระดับปฏิบัติการมีสูงขึ้น เพียงนั้นเมื่อบุคคลพยายาม ที่จะบรรลุเป้าหมายที่สูงส่ง การปฏิบัติงานของเขาจะดีกว่าบุคคลที่ตั้งเป้าหมายแต่เพียงง่าย ๆ

1.7 ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีวี (VIE) ของวรูม (สร้อยตระกูล (ตีทยานนท์)

ธรรมานะ. 2545 : 112-113)

ทฤษฎีนี้มีแนวคิดสำคัญ 3 ประการ

1. จำนวนที่ประกอบขึ้นเป็นความชอบ (Valence) หมายถึง ระดับความชอบของเอกบุคคลในผลลัพธ์โดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง นั่นคือระดับความมากน้อยของความชอบหรือการเห็นในคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับจากการกระทำนั่นเอง ดังนั้นประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ Valence นี้คือ ค่านิยม สิ่งจูงใจ ทักษะ และอรรถประโยชน์ที่คาดหวัง Valence จะมีค่าเป็นศูนย์เมื่อบุคคลไม่รู้สึกริษยาต่อผลลัพธ์ที่จะได้ และจะมีค่าติดลบ เมื่อบุคคลนั้นไม่ยอมรับผลนั้นเลย

2. ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality) หมายถึงความเป็นไปได้หรือโอกาสของผลการปฏิบัติงาน หรือผลลัพธ์ในระดับแรกจะทำให้ได้รับผลตอบแทนผลลัพธ์ในระดับต่อไป ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับผลตอบแทนที่ได้รับ เช่น สมมติว่าบุคคลฯ หนึ่งปรารถนาที่จะได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง และเขาเห็นว่าการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้เป้าหมายของเขาเป็นผลได้ ดังนั้นผลลัพธ์ในระดับแรกของเขาจึงเป็นการปฏิบัติงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีและผลลัพธ์ระดับแรกจะมี Valence ในทางบวก เพราะผลลัพธ์ระดับแรกนี้ จะมีสัมพันธภาพกับผลลัพธ์ในระดับที่ 2 ที่คาดหวัง นั่นก็คือการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อาจกล่าวได้ว่าผลลัพธ์ระดับแรกจะเป็นเครื่องมือ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 2 นั่นเอง

3. ความคาดหวัง (Expectancy) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่การกระทำหรือความพยายามโดยเฉพาะอย่างใดอย่างหนึ่ง จะนำไปสู่ผลลัพธ์ระดับที่ 1 โดยเฉพาะความคาดหวังนี้ต่างจากความเป็นเครื่องมือ โดยที่ความคาดหวังจะเกี่ยวข้องกับความพยายามที่จะได้มาซึ่งผลลัพธ์ในระดับที่ 1 ในขณะที่ความเป็นเครื่องมือจะเกี่ยวข้องกับ สัมพันธภาพ ของผลลัพธ์ ในระดับที่ 1 และที่ 2

1.8 ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ, 2545 : 116)

ตัวแบบการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์ (The Porter-Lawler Motivation Model) นี้ เป็นตัวแบบเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (performance) กับความพึงพอใจ (satisfaction) แต่เดิมในอดีต โดยชี้ให้เห็นว่าความพยายามหรือการจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถลักษณะส่วนตัว และการรับรู้ของบุคคลด้วยซึ่งผสมผสานออกมาเป็นการปฏิบัติงาน จากนั้นรางวัลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือรางวัลภายนอก และการรับรู้ในคุณค่าของรางวัลจะเป็นตัวช่วยกำหนดความพึงพอใจ นั่นคือ ตัวแบบของพอร์เตอร์และลอเลอร์ ได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน

1.9 ทฤษฎีความเสมอภาคของอาคามส (สรั้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ. 2545 : 117)

ทฤษฎีความเสมอภาคนี้ เสนอโดย เจ. สเตซี่ อาคามส (J. Stacy Adams) โดยมีรากเหง้ามาจากทฤษฎีความไม่สอดคล้องของประชาชน (Cognitive Dissonance Theory) และทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theory) ทฤษฎีความเสมอภาคนี้กล่าวว่า ความทู่แท้ในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจนั้นเป็นเรื่องของความเสมอภาค (หรือความไม่เสมอภาค) ซึ่งบุคคลรับรู้ในสถานการณ์ของการทำงานหนึ่งๆ ความเสมอภาคจะมีอยู่ที่ต่อเมื่อบุคคลรับรู้สัดส่วนของผลตอบแทน ที่ตนได้จากองค์การกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้กับองค์การ เมื่อนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนของผลตอบแทนที่ผู้อื่นได้จากองค์การ กับสิ่งที่ผู้อื่นทุ่มเทให้กับองค์การนั้นเท่ากัน

1.10 ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (สรั้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ. 2545 : 118)

ทฤษฎีการเสริมแรงของการจูงใจ (Reinforcement Theory of Motivation) เรื่องการเสริมแรงนี้เกี่ยวข้องกับโดยตรงกับกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) ความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน เรื่องนี้เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับกฎแห่งกรรม (Law of Effect) ซึ่ง เอ็ดเวิร์ด แอล. ทอร์นไดค์ (Edward L. Thorndike) ได้เสนอไว้ กล่าวว่า การตอบสนองต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานการณ์อย่างเดียวกัน การตอบสนองใดที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ (satisfaction) (อันเป็นแรงเสริม - reinforcement) ...พฤติกรรมนั้นจะเกิดขึ้นอีก ส่วนการตอบสนองใดที่ทำให้เกิดความไม่สบายใจ (dis-comfort) (อันเป็นการลงโทษ - punishment)... พฤติกรรมนั้น จะเหมือนจะไม่เกิดขึ้นอีก

1.11 ทฤษฎีการเสริมแรงทางบวกและทางลบ (สรั้อยตระกูล (ตีวยานนท์) อรรถมานะ. 2545 : 118-119)

เมื่อนำเรื่องการเสริมแรงไปสัมพันธ์กับกฎแห่งกรรมแล้ว ก็จะเกิดการเสริมแรงในทางบวกและการเสริมแรงในทางลบ การเสริมแรงไม่ว่าจะเป็นทางบวกหรือทางลบ ก็สามารเพิ่มพลังการตอบโต้และทำให้เกิดการทำซ้ำมีมากขึ้น แต่ทั้งตัวเสริมแรงในทางบวกและทางลบ จะมีผลกระทบต่อพฤติกรรมในทางตรงกันข้าม กล่าวคือ การเสริมแรงในทางบวกจะทำให้เกิดพฤติกรรมหรือการทำพฤติกรรมเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพราะตัวเสริมแรงในทางบวกเป็นผลที่ปรารถนา ส่วนการเสริมแรงในทางลบนั้นจะทำให้เกิดพฤติกรรมเพิ่มขึ้นเพื่อจะได้หนีหรือหลบเลี่ยงผลกระทบที่ไม่น่าพึงปรารถนา

1.12 ความขัดแย้ง (สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. 2545 : 203, 206-209)

ความขัดแย้งจะมุ่งหมายถึงประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. สภาพที่มีมาก่อน (antecedent conditions) ของพฤติกรรมความขัดแย้ง อาทิ สภาพการขาดแคลนทรัพยากร ความแตกต่างในนโยบาย
2. สภาพความรู้สึก (affective states) ของบุคคลที่เกี่ยวข้อง อาทิ ความเกลียด ความรู้สึกเป็นศัตรู ความกระวนกระวายใจ
3. สภาพทางความคิด (cognitive states) ของบุคคล อาทิ การรับรู้หรือการตระหนักในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งของเขา
4. พฤติกรรมความขัดแย้ง ซึ่งมีตั้งแต่ระดับการต่อต้านบ้าง ไปจนถึงการแสดงความก้าวร้าวอย่างเปิดเผย

พฤติกรรมความขัดแย้งหรือยุทธวิธีของความขัดแย้ง 5 ประเภท ดังนี้

1. การแข่งขัน (competing)

การแข่งขันจะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้ง ที่มีการรักษาผลประโยชน์ของตนอยู่ในระดับสูง แต่ความร่วมมืออยู่ในระดับต่ำ บุคคลจะให้ความสำคัญหรือเน้นย้ำในความสนใจของตนเองและเพิกเฉยละเลยความสนใจของผู้อื่น ยุทธวิธีนี้เป็นยุทธวิธีที่จะเอาชนะอีกฝ่ายหนึ่ง ดังนั้นจึงอาจเรียกชื่ออื่นได้ว่าแบบการใช้พลัง (forcing style) หรือแบบการครอบงำ (dominant style)

วิธีการแข่งขันนี้ควรใช้เมื่อ

- 1.1 ต้องรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เช่น กรณีมีเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้น เป็นต้น
- 1.2 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญซึ่งเมื่อลงมือปฏิบัติไปแล้ว อาจจะเป็นสิ่งที่ตนไม่ชอบหรือไม่พอใจ เช่น การตัดงบประมาณ การลดค่าใช้จ่าย การบังคับให้ปฏิบัติตาม กฎระเบียบ การลงโทษทางวินัย เป็นต้น
- 1.3 เมื่อเป็นประเด็นสำคัญยิ่งต่อหน่วยงาน และมีความมั่นใจว่าตนถูกต้อง
- 1.4 เมื่อกันตนเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล

2. การยอมเสียประโยชน์หรือการสงเคราะห์ (accommodating)

การยอมเสียประโยชน์หรือการสงเคราะห์ จะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้ง ที่ไม่มีการรักษาผลประโยชน์ของตนเองแต่มีความร่วมมือ โดยที่ฝ่ายหนึ่งจะพยายามตอบสนอง ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งโดยฝ่ายตนต้องเสียประโยชน์ วิธีการนี้เป็นวิธีการ

นิ่งเฉยหรือแม้กระทั่งยอมสยบบ้างเรียกวิธีการนี้ว่า การเอาใจ (appeasement) บุคคลจะใช้วิธีการนี้ก็เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทั้งนี้เพื่อรักษาสัมพันธภาพอันดีเอาไว้

วิธีการยอมเสียประโยชน์หรือการสงเคราะห์นี้ควรใช้เมื่อ

2.1 ในสถานการณ์นั้นตนเห็นว่าตนเป็นฝ่ายผิด และต้องการวิธีการที่ดีกว่า หรือต้องการที่จะเรียนรู้จากผู้อื่น และต้องการให้คนอื่นทั้งหลายเห็นว่าตนเป็นคนมีเหตุผล

2.2 เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตนเอง หรือเพื่อต้องการ ให้คนอื่นพอใจ และเพื่อแสดงไมตรีจิตในการที่จะได้รับความร่วมมือจากคนอื่น ๆ

2.3 เพื่อต้องการสร้างความยอมรับจากสังคม ในการที่จะแก้ปัญหาที่สำคัญ ได้สะดวกในอนาคต

2.4 เมื่อการแข่งขันต้องดำเนินต่อไปอีกอย่างไม่รู้จักจบสิ้น และจะเป็นผลเสีย ต่อตัวเองไม่ว่าตนจะชนะหรือแพ้ก็ตาม

2.5 เมื่อต้องการประสานสามัคคี และหลีกเลี่ยงความยุ่งเหยิงหรือแตกแยก

2.6 เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้ลองทำ หรือเรียนรู้ จากความผิดพลาดของตนเอง

3. การหลีกเลี่ยง (avoiding)

การหลีกเลี่ยงจะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้งที่ไม่มีการรักษาผลประโยชน์ และไม่มีความร่วมมือ ในพฤติกรรมแบบนี้ บุคคลจะถอนตัวออกมาและปฏิเสธหรือเพิกเฉย ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องกับความขัดแย้ง ในแนวทางนี้บุคคลจะไม่สนใจใยดีกับผลของความขัดแย้ง ดังนั้นจึงอาจอธิบายว่า เป็นลักษณะของการแยกตัวออก การไม่ยินดียินร้าย

วิธีการหลีกเลี่ยงนี้ควรใช้เมื่อ

3.1 ประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระ และมีปัญหาอย่างอื่นที่สำคัญกว่า ยังรอการแก้ไขอยู่

3.2 เมื่อตนรู้ว่าตนไม่มีโอกาสที่จะชนะ เช่น เมื่อตนไม่มีอำนาจพอ มีความขุนเคืองกับสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ยาก หรือสิ่งที่นอกเหนืออำนาจของตน อาทิบุคลิกภาพ ที่ไม่น่าคบของเพื่อนร่วมงาน ความเห็นแก่ตัวของเพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบที่ไม่เป็นธรรม และยากแก่การปฏิบัติในหน่วยงาน เป็นต้น

3.3 เมื่อการเผชิญหน้าในปัญหาขัดแย้งนั้น จะก่อให้เกิดผลเสียมากกว่าผลดี

3.4 เมื่อต้องการให้ผู้อื่นลดความโกรธลง จนกระทั่งอยู่ในระดับที่พอจะทำงานร่วมกันต่อไปได้

3.5 เมื่อต้องการรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติม และเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจในทันทีทันใด

3.6 เมื่อการใช้วิธีการอื่นๆอาจให้ผลดีกว่า

4. การร่วมมือร่วมใจ (collaborating)

การร่วมมือร่วมใจจะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้งที่มีระดับการรักษาผลประโยชน์ของตนเองและมีความร่วมมือสูง พฤติกรรมแบบนี้จะเป็นการหาแนวทางการแก้ไขที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลทั้งสองฝ่าย อันทำให้เกิดความพึงพอใจ ดังนั้น จึงเรียกว่าแบบแก้ปัญหา (problem solving) หรือแบบผนึกกรรมเป็นหนึ่งเดียว (integrative)

วิธีการร่วมมือร่วมใจนี้ควรใช้เมื่อ

4.1 ต้องการหาวิธีการที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง เมื่อแนวคิดของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเกินกว่าที่จะประนีประนอมกันได้

4.2 เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้ อาทิ การทดสอบจุดยืนของตนเอง หรือเพื่อต้องการที่จะเข้าใจความคิดเห็นของคนอื่น

4.3 เพื่อต้องการความผสมผสานความคิดเห็นที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน เพื่อจะได้วิธีที่ดีกว่าในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง

4.4 เพื่อให้คนทั้งหลายมีความผูกพันต่อกัน โดยผนึกความต้องการของคนทั้งหลายให้เป็นมติเอกฉันท์

4.5 เพื่อที่จะประสานความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันระหว่างบุคคล

5. การประนีประนอม (compromising)

การประนีประนอมจะเป็นแบบพฤติกรรมความขัดแย้ง ที่มีการรักษาผลประโยชน์ที่มีความร่วมมือในระดับปานกลาง ด้วยแนวทางนี้คู่กรณีจะยอมเสียสละบางอย่าง และได้บางอย่าง ดังนั้นจึงเป็นความพยายามที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากทั้งสองฝ่าย และวิธีการแก้ปัญหาก็เป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่ายเช่นกัน วิธีการนี้มีชื่อเรียกว่า แบบแบ่งปัน (sharing)

วิธีการประนีประนอมนี้ควรใช้เมื่อ

5.1 เป้าหมายของความขัดแย้งมีความสำคัญในระดับปานกลาง และไม่คุ้มกับความพยายามหรือการออกแรงเพื่อเอาชนะ

5.2 เมื่อคู่ขัดแย้งมีอำนาจหรือมีพวกมากพอๆกัน และมีเป้าหมายที่ต่างกัน อย่างชัดเจน

5.3 เพื่อให้สามารถตกลงกันได้ชั่วคราวในประเด็นขัดแย้งที่ซับซ้อน

5.4 เพื่อให้ได้วิธีแก้ปัญหาที่พอยอมรับกันได้ภายในเวลาที่จำกัด

5.5 ใช้เป็นทางสายกลางในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง เมื่อใช้วิธีการแข่งขันหรือการร่วมมือไม่ได้ผล

สมคิด บางโม (2547 : 275) กล่าวถึง พฤติกรรมสืบเนื่องจากความขัดแย้ง เมื่อความขัดแย้งเกิดขึ้นบุคคลจะพยายามเอาชนะความขัดแย้งนั้น ๆ ทำให้พฤติกรรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป โดยปกติความขัดแย้งระดับบุคคลจะเกิดขึ้น เมื่อเป้าหมายของเขาถูกขัดขวางหรือมีอุปสรรค บุคคลนั้นจะพยายามแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงปัญหาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือลดหรือเปลี่ยนแปลงเป้าหมาย พฤติกรรมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้แก่

1. เกิดความเครียด สับสน
2. คื้อร้น ก้าวร้าว เจ้าอารมณ์ ขาดเหตุผล
3. ไม่ให้ความร่วมมือหรือวางเฉย หรือต่อต้าน
4. ขอย้ายหน้าที่การทำงาน หรือลาออก
5. โจมตีผู้อื่น สร้างสถานการณ์ทางลบให้แก่ผู้อื่น
6. ความสนใจในการทำงานลดลง หรือความสนใจในการทำงานมากขึ้น

ทอมัสและคิลแมนน์ (Thomas and Kilmann) ได้เสนอแนะแบบพฤติกรรมว่าแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ขัดแย้งไว้ ดังต่อไปนี้

1. การเอาชนะ ควรใช้วิธีการนี้เมื่อรีบตัดสินใจอย่างเร่งด่วน เมื่อเป็นประเด็นสำคัญ เมื่อมั่นใจว่าถูกต้อง และเพื่อกันตัวเองจากการถูกเอาเปรียบอย่างไร้เหตุผล
2. การร่วมมือ ควรใช้วิธีนี้เมื่อต้องการหาวิธีการที่ดีกว่า เมื่อต้องการที่จะเรียนรู้หรือผสมผสานความคิดที่ดีของทุกฝ่ายเข้าด้วยกัน และเพื่อสร้างความสามัคคี
3. การประนีประนอม ควรใช้วิธีการนี้เมื่อเป้าหมายความขัดแย้งมีความสำคัญระดับปานกลาง เมื่อคู่กรณีมีพรรคพวกหรือผู้เห็นด้วยพอกัน เมื่อมีเวลาจำกัดและเป็นทางสายกลาง เมื่อใช้วิธีอื่นไม่ได้ผล
4. การหลีกเลี่ยง ควรใช้วิธีการนี้เมื่อประเด็นขัดแย้งเป็นเรื่องไร้สาระและมีปัญหาอื่น ๆ สำคัญกว่า เมื่อไม่มีอำนาจพอ เมื่อไม่มีโอกาสชนะ หรือปัญหาเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเผชิญปัญหาแล้วเกิดผลเสียมากกว่า และเมื่อเชื่อว่าจะได้ผลดีกว่าการรีบตัดสินใจ
5. การยอมให้ ควรใช้เมื่อสถานการณ์นั้นเราเป็นฝ่ายผิด เมื่อประเด็นนั้นมีความสำคัญต่อคนอื่นมากกว่าตัวเรา เมื่อต้องการการยอมรับจากสังคม เมื่อการแข่งขันดำเนินไปอย่างไม่รู้จุดจบ และเมื่อต้องการความสามัคคีหลีกเลี่ยงความยุ่งยากในอนาคต

สรุปได้ว่า จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ที่กล่าวมานั้น บุคคลย่อมมีความต้องการในด้านสภาพส่วนบุคคล เป็นความต้องการทางร่างกาย ทางความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านสภาพทางสังคม เป็นความต้องการมีพรรคพวกเพื่อนฝูงและให้เป็นที่ยอมรับในวงสังคม ด้านสภาพของงาน เป็นความต้องการในผลสำเร็จของงานและผลตอบแทนจากความสำเร็จของงานนั้นด้วย โดยใช้พฤติกรรมต่อสถานการณ์ขัดแย้ง ได้แก่ การเอาชนะ การร่วมมือ การประนีประนอม การหลีกเลี่ยง และการยอมให้

2. การพัฒนาบุคลากร

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่ของผู้บริหารและทุกหน่วยงาน ที่ต้องมีการวางแผนให้มีประสิทธิภาพและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติ จึงมีความจำเป็นต้องทำความเข้าใจถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายคน ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

พวงรัตน์ วิเวกานนท์ (2538 : 27) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้บุคลากรได้รับการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีภูมิปัญญาความคิดที่จะเป็นผู้ซึ่งกระแสนการพัฒนามีส่วนร่วมในการพัฒนาประเทศ มีจิตสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคม

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 19) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เมื่อองค์การได้บรรจุหรือมอบหมายงานให้บุคลากรปฏิบัติในระบะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจะต้องหาทางพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถหรือทักษะบางประการให้แก่บุคลากรนั้น เพื่อให้บุคลากรได้ทำงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่ดีจะต้องเตรียมวางโครงการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับหน่วยงานเอาไว้ โครงการพัฒนาบุคลากรมีสิ่งที่จะต้องกระทำ 3 อย่าง คือ

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้นย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการปฏิบัติงานของแต่ละคนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องพยายามหาทางให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ๆ นอกจากนี้จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์กับผู้เกี่ยวข้องอีกด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน เป็นความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้ และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน แต่การให้ความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงานเป็น

การให้บุคลากรได้ทราบหลักการ ทฤษฎีและแนวโน้มใหม่ๆที่ได้จากการวิจัย ประเมินคุณค่าหรือค่านิยม ส่วนการเพิ่มทักษะในการทำงานนั้น บุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่นั้นด้วย ทำให้มีโอกาสที่จะได้นำสิ่งใหม่ๆไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างจริงๆ การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานยังมีมากก็เป็นโอกาส ให้ผู้ได้รับการเพิ่มพูนทักษะได้เห็นกระบวนการ การทำงานอย่างถูกต้อง เมื่อเกิดปัญหาจะได้รู้วิธีการต่างๆของปัญหา เช่น สาเหตุของปัญหา วิธีแก้ปัญหา ผลที่คาดหมายจะได้รับจากการแก้ปัญหาทำให้สามารถปฏิบัติได้จริง

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนานๆ จะรู้สึกว่าคุณวุฒิของตนที่มีอยู่นั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ที่ทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนให้ได้รับวุฒิสูงๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุน ให้ผู้มีวุฒิต่ำและปฏิบัติงานมานานพอสมควร ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตน ตามความประสงค์ของบุคลากรและหน่วยงาน การเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากร นอกจากจะทำให้บุคลากรได้ความรู้แนวคิดใหม่ๆ และทักษะในการทำงานแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย

การพัฒนาบุคลากรในองค์การจึงครอบคลุมถึง การให้ความรู้แนวคิดใหม่ๆ ทักษะในการทำงาน และการเพิ่มคุณวุฒิที่เกี่ยวข้องกับวิชาชีพของบุคลากร แต่การที่จะพัฒนาบุคลากรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญๆหลายประการ เช่น พื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์การระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบ และกำลังงบประมาณ

สมคิด บางโม (2547 : 164) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่างๆที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี ให้มีกำลังใจรักงานและให้มีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การที่หน่วยงานนำวิธีการต่างๆ มาส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับความรู้และทักษะในด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ให้เหมาะสมกับความต้องการในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีคุณภาพและเพิ่มประสิทธิภาพ

2.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายประการ ดังนี้

พนัส หันนาทินทร์ (2538 : คำนำ) กล่าวถึง ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การทำงานของหน่วยงานจะสำเร็จลุล่วงไปได้ดีเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากรที่มาร่วมทำงานในหน่วยงาน และทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารงานนั้น ทรัพยากรบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด ถึงแม้จะมีทรัพยากรอื่น ๆ ติดเพียงใดแต่ถ้าคนในหน่วยงานนั้นไร้ค่า ก็ไม่สามารถสร้างประโยชน์ให้เกิดตามเจตนารมณ์ของหน่วยงานได้ ถ้าจะดูความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหารงาน ก็อาจดูได้จากสภาพการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 52 ให้กระทรวงส่งเสริมให้มีระบบกระบวนการผลิต การพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานให้เหมาะสมกับวิชาชีพชั้นสูง โดยการกำกับและประสานให้สถาบันที่ทำหน้าที่ผลิตและพัฒนา ครู คณาจารย์ รวมทั้งบุคลากรทางการศึกษา ให้มีความพร้อมและมีความเข้มแข็งในการเตรียมบุคลากรใหม่ และการพัฒนาบุคลากรประจำการอย่างต่อเนื่อง รัฐพึงจัดสรรงบประมาณและจัดตั้งกองทุนพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างเพียงพอ (สวัสดิการสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2548 : 30)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 15-16) กำหนดมาตรการการปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ ดังนี้

1. สรรหาบุคลากร ครูผู้สอนในวิชาที่ขาดแคลนให้เหมาะสมและเพียงพอ
2. พัฒนาคู่มือสอนให้ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน ให้เกิดประสิทธิภาพ โดยเน้นเด็กเป็นศูนย์กลาง
3. พัฒนาผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอน ให้มีจิตสำนึกในความรับผิดชอบ มีคุณธรรมจริยธรรมและอุดมการณ์ ในการปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจัง
4. ให้มีการประเมินความก้าวหน้าของครู โดยมุ่งเน้นการวัดประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานในด้านคุณภาพการเรียนของนักเรียน และสนับสนุนให้ครูทำการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยเน้นการวิจัยในห้องเรียน

การศึกษาเป็นกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดความเจริญงอกงามของบุคคล ซึ่งต้องดำเนินต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาจะสำเร็จลงได้ ต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างหนึ่ง คือคน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 6) ได้สรุปแนวความคิดการบริหารงานบุคคลไว้ ดังนี้

1. บรรดาปัจจัยทางการบริหารทั้งหลายที่สำคัญ คนถือปัจจัยที่สำคัญที่สุด
2. การบริหารบุคลากรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถสูงในการบริหาร
3. การจัดบุคลากรให้ปฏิบัติงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีส่วนทำให้บุคลากรเกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และจะเป็นผลทำให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ
4. การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง จะทำให้บุคลากรเกิดการพัฒนางานได้ดียิ่งขึ้น
5. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรจะเกิดประโยชน์ต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน และการพิจารณาความดีความชอบต้องตระหนักถึงความเป็นธรรม

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545 : 27) ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพครูไว้ว่า

การพัฒนาศักยภาพครู ถือเป็นหน้าที่ของสถานศึกษาที่จะพัฒนาให้เป็นครู มีอาชีพ โดยศึกษาวิเคราะห์ระบบต่างๆของสถานศึกษาว่า มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร รวมทั้งระบบการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผล การวิเคราะห์ครูผู้สอนในด้าน ความสามารถความถนัดความสนใจ ตลอดจนเจตคติที่มีต่อการเรียนการสอน เพื่อให้ได้ข้อมูล สำหรับการพิจารณาสนับสนุน ให้มีการพัฒนาศักยภาพของครูอย่างต่อเนื่อง การให้ครูจัดการเรียนการสอนเป็นกลุ่ม การมีครูที่เลี้ยง ครูทำหน้าที่พัฒนาหลักสูตร ครูแนะแนว เป็นกระบวนการที่สถานศึกษาต้องพัฒนาสร้างสรรค์ให้เป็นระบบ โดยมีปัจจัยเกื้อหนุนที่มีประสิทธิภาพ พร้อมด้วยนวัตกรรมที่หลากหลาย ผู้เรียนมีระบบช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยมีผู้เรียนเป็นผู้ช่วยครู เพื่อให้กระบวนการเรียนรู้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

วิน เชื้อโพธิ์หัท (2546 : 5) คนเป็นปัจจัยสำคัญในการทำงาน งานต่างๆจะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีขึ้นอยู่กับคน คนเป็นผู้ใช้กระบวนการต่างๆ เพื่อจัดการเกี่ยวกับวัสดุและเงินเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และคนเป็นผู้นำเอาผลผลิตที่ได้จากการผลิตออกไปสู่สังคม คนที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยดีจะต้องเป็นคนที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานด้านนั้นๆ คนที่มีความรู้ความสามารถจนทำให้งานสำเร็จลงไปด้วยดี ก็คือคนที่มีการพัฒนาอย่างดีมาแล้ว

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร เนื่องจากบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่หน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพื่อเพิ่มพูนทักษะความรู้ความสามารถแก่บุคลากรให้ก้าวทันต่อเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ถ้าบุคลากรสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่รับผิดชอบได้ดี หน่วยงานก็จะบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้

3. วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หลัก เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันได้แก่ การพัฒนาบุคลากรที่เข้าทำงานใหม่หรือก่อนเลื่อนตำแหน่ง และเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ทั้งด้านความรู้ ความชำนาญหรือทักษะ ทักษะคิดหรือเจตคติ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 20-22) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรกระทำได้หลายวิธี วิธีที่ปฏิบัติกันมากมีดังนี้

1. การปฐมนิเทศ เป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรหรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานที่ปฏิบัติ การปฐมนิเทศอาจจัดในระยะเวลาสั้นๆ หรือใช้เวลานานหลายวันก็ได้ สิ่งสำคัญที่จะต้องกระทำก็คือต้องให้บุคลากรได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กันอย่างดี สร้างบรรยากาศในการปฐมนิเทศให้บุคลากรรักองค์กร รักผู้บังคับบัญชา รักเพื่อนร่วมงาน
2. การสอนงาน เป็นการช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการสอนมีประสบการณ์ตามความต้องการของผู้สอนและผู้รับสอน ผู้สอนจะแนะนำให้รู้จักวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้อง การสอนงานเป็นวิธีการที่หัวหน้าหน่วยงานหรือผู้อื่น ที่มีประสบการณ์มากกว่าหรืออยู่ในระดับที่สูงกว่าผู้รับการสอน เป็นการสอนกันแบบตัวต่อตัว บางครั้งอาจสอนกันเป็นกลุ่มก็ได้ เหมาะที่จะใช้กับผู้ดำรงตำแหน่งใหม่ ให้ประโยชน์แก่ทั้งงานตัวผู้สอนและผู้รับการสอน
3. การส่งไปศึกษาดูงาน ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติ ได้เห็นทริยาอาการอิริยาบถต่างๆของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงานรู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้ และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มาก ก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน

ให้เขาได้ทราบวัตถุประสงค์ของการ ไปศึกษาดูงาน เพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจักได้จัดให้ดูตรงตาม วัตถุประสงค์

4. การส่งไปศึกษาต่อ เป็นการพัฒนานุเคราะห์ที่วิธีหนึ่ง เพราะได้มีโอกาสไป หาความรู้ ทักษะเกี่ยวกับงานที่รับผิดชอบอยู่ ผู้ได้รับการศึกษาต่อจะได้รับแนวคิดและความรู้ ใหม่ ๆ ในงานนั้น ได้ฝึกปฏิบัติการใช้เครื่องมือที่คล้ายกับเครื่องมือที่ใช้อยู่ในองค์การของตน ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่มาด้วยกัน ทำให้เกิดความรู้ที่กว้างขวางขึ้น เกิดความ สัมพันธ์ในกลุ่มเพื่อน ซึ่งจะช่วยให้งานเกิดความสำเร็จในโอกาสต่อไป

5. การมอบอำนาจความรับผิดชอบให้สูงขึ้น เป็นการพัฒนานุเคราะห์ประจำการ ให้เรียนรู้งานขณะปฏิบัติงาน ผู้ได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบจะต้องศึกษางานที่ตน รับผิดชอบ จะต้องรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานนั้นเป็นอย่างดี จึงจะสามารถตัดสินใจทำงาน ตามที่ตนได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบได้

6. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการพัฒนานุเคราะห์ประจำการที่วิธีหนึ่ง การสับเปลี่ยน โยกย้ายหน้าที่ ทำให้นุเคราะห์เกิดการเรียนรู้งานมากขึ้น การทำงานในองค์การ ต่างๆ จะเกิดผลสำเร็จได้เป็นอย่างดีต่อเมื่อ นุเคราะห์ในองค์การได้ทำงานประสานสัมพันธ์กัน เป็นอย่างดี การที่งานจะประสานสัมพันธ์กันได้ดีก็ต่ออาศัยการปฏิบัติงาน วางขั้นตอนการ ทำงานที่ต่อเนื่องสัมพันธ์กัน หากนุเคราะห์ได้รู้จักหรือได้เรียนรู้ขั้นตอนการปฏิบัติงานหลายๆ อย่างก็จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันเป็นอย่างดี การสับเปลี่ยนโยกย้าย หน้าที่หลายคนคิดไปว่าเป็นการถูกลงโทษ ผู้ได้รับคำสั่งให้สับเปลี่ยนโยกย้ายมักเสียอกเสียใจ ทำให้ขาดกำลังใจในการทำงาน แต่ความจริงแล้วโดยทั่วไปถือว่า การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการทำให้นุเคราะห์มีโอกาสได้เรียนรู้งานมากขึ้น รู้ขั้นตอนการทำงานในหน้าที่ที่ได้กระทำ มากขึ้น จึงสามารถกำหนดขั้นตอนการทำงานขององค์การให้ต่อเนื่องสัมพันธ์กันได้เป็นอย่างดี

7. การให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยเป็นการฝึกให้นุเคราะห์ที่ได้รับการมอบหมายได้เรียนรู้ งานในตำแหน่งที่สูงขึ้น ในระหว่างที่ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วยก็จะได้รับการแนะนำจากหัวหน้างาน รู้จักการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ตนเอง จะต้องรับผิดชอบต่อไป เป็นการเริ่มพัฒนาคนให้รู้จักงานทั้งด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ

8. การให้รักษาการแทน ใช้กับตำแหน่งต่างๆที่ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นๆ ไม่อาจ ปฏิบัติราชการได้ ผู้ทำหน้าที่รักษาการแทนมีความรับผิดชอบ และปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็น งานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น การแต่งตั้งผู้รักษาการแทนตั้งไว้ล่วงหน้า ตามลำดับก็คนก็ได้ เมื่อผู้ดำรงตำแหน่งนั้นไม่อาจปฏิบัติราชการหรือปฏิบัติงานได้ ก็ให้ผู้ที่ ได้รับแต่งตั้งลำดับแรกรักษาการแทนก่อน

9. การให้เข้าร่วมประชุมในโอกาสต่างๆ การที่บุคลากรในองค์กรได้มีโอกาสเข้าร่วมประชุมแทนผู้บริหาร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรผู้นั้น ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนกับผู้ร่วมประชุม ได้ฟังการอภิปรายแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานนั้น รู้จักบทบาทของแต่ละบุคคล

10. การจัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงาน องค์กรหลายองค์กรจัดทำหรือจัดหาคู่มือการปฏิบัติงานขององค์กรมาให้บุคลากรในองค์กรได้อ่านและศึกษา ทำให้บุคลากรมีความรู้และแนวคิดใหม่ๆ ในการทำงาน คู่มือการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรได้ทราบถึง ความเคลื่อนไหวต่างๆ ของการปฏิบัติงานอย่างรวดเร็ว การปฏิบัติงานจะทันสมัยเสมอ

11. การฝึกงานระหว่างศึกษาอบรม ในระหว่างที่บุคลากรศึกษาอบรมตามหลักสูตรต่างๆ มักมีการฝึกงานอยู่ด้วย ทำให้บุคลากรได้เรียนรู้งานที่ตนเองฝึก งานที่ฝึกมักเป็นงานที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติในองค์กร จึงทำให้ผู้ฝึกงานเกิดทักษะเบื้องต้นที่ดี

12. การสนับสนุนกิจกรรมพัฒนาบุคลากร การสนับสนุนให้บุคลากรได้จัดกิจกรรม หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง บุคลากรจะได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ เจตคติ และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากการจัดหรือเข้าร่วมกิจกรรม

13. การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาบุคลากรที่นิยมทำกันมาก และถ้าจัดได้ดีจะเป็นการพัฒนาบุคลากรที่ดีที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 39) ได้กำหนด วิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรม
2. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน
3. การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน
4. การพัฒนาด้วยตนเอง
5. การพัฒนาที่มงานหรือการพัฒนาองค์กร

ผู้วิจัยได้ยึดวิธีการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 ด้าน ตามวิธีการของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

3.1 การฝึกอบรม

เมื่อมีการรับงานใหม่ เปลี่ยนงานใหม่ และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา บุคลากรต้องทำความเข้าใจให้รู้งาน ทันต่อเทคโนโลยี

ใหม่ๆ เหล่านี้ การฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนทักษะความรู้ใหม่ๆแก่บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน มีผู้กล่าวถึงเกี่ยวกับการฝึกอบรม ดังนี้

สนอง ศิริกุลวัฒนา (2538 : 261) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการต่างๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม ได้เพิ่มพูนความรู้ทักษะ ความชำนาญ ความสามารถ และสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานและภาระหน้าที่ต่างๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2538 : 104) กล่าวว่า การประเมินผลจากการฝึกอบรม ถือได้ว่าเป็นการติดตามผลว่าการฝึกอบรม เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการจัดฝึกอบรมหรือไม่ โดยพิจารณาจากเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรม ได้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานเดิม หรือ ตำแหน่งงานใหม่
 2. ผลที่เกิดแก่ตำแหน่งงาน ผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเมื่อกลับไปทำงานเดิม หรือตำแหน่งงานใหม่ดีขึ้นเพียงใด
 3. ผลที่เกิดขึ้นแก่องค์กร ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจและสามารถปฏิบัติตัวได้ตามเจตนารมณ์หรือเป้าหมายขององค์กรเพียงใด
 4. โดยการฝึกอบรมครั้งนั้นให้ผลคุ้มกับเวลาและค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพียงใด
- สุโขทัยธรรมมาธิราช (2540 : 95-96) แบ่งการฝึกอบรมเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ

คือ

1. การฝึกอบรมก่อนการทำงาน เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่จะเริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใด ได้มีความรู้ความเข้าใจและทักษะบางประการที่เหมาะสมกับงานนั้นๆ เช่น การอบรมปฐมนิเทศ เป็นต้น
2. การฝึกอบรมระหว่างทำงาน เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่ได้เข้ามาปฏิบัติงานในหน่วยงานแล้ว ซึ่งอาจจะต้องการฝึกอบรมด้วยเหตุผล ดังนี้คือ
 - 2.1 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการทำงานให้ได้มาตรฐาน
 - 2.2 เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ซึ่งอาจจะด้วยเหตุของการเปลี่ยนแปลงเครื่องมือเครื่องจักร เทคโนโลยีหรือนโยบายของผู้บริหาร
 - 2.3 มีการโยกย้ายเปลี่ยนตำแหน่งหรือเลื่อนตำแหน่ง

การฝึกอบรมที่แพร่หลาย เช่น การอบรมเจ้าหน้าที่ การสัมมนาผู้บริหาร การศึกษา เป็นต้น

เสนาะ ตีเขาว์ (2543 : 95-96) กล่าวว่า การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้คนได้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะ เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

ตามความหมายดังกล่าว การอบรมเป็นเครื่องมือที่จำเป็นสำหรับผู้ไม่มีหน้าที่ทางการบริหาร เหตุที่ต้องอบรมเพราะไม่มีใครที่สำเร็จการศึกษาแล้วสามารถทำงานได้เลย เพราะมีการเปลี่ยนแปลงทั้งเครื่องมือและวิธีการอยู่เสมอ การอบรมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดความตื่นตัวอยู่เสมอ ซึ่งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมได้แก่

1. ผลผลิตในการทำงานสูงขึ้น การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้ว ทำงานได้ดีขึ้นทั้งคุณภาพและปริมาณ เพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักวิธีใช้เครื่องมือช่วยทำงาน และสามารถปรับตัวเข้ากับงานได้ดี
2. ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมในระดับต่างๆ ช่วยลดปัญหาการปฏิบัติงานลง งานไม่ติดขัดหยุดชะงักและดำเนินไปโดยเรียบร้อย เพราะทุกคนเข้าใจงานดี
3. ทำให้ขวัญของคนทำงานดีขึ้น คนที่ทำงานอย่างมีความรู้ถูกวิธีย่อมมีความเชื่อมั่นในตนเอง เกิดกำลังใจในการทำงานไม่เกิดความอึดอัด ไม่แน่ใจที่จะเสียเวลาเรียนรู้งาน
4. การควบคุมลดลง ผู้ผ่านการฝึกอบรมแล้วสามารถควบคุมตนเองได้ในการปฏิบัติงานจึงทำให้เสียค่าใช้จ่ายในการควบคุมน้อยลง
5. อุบัติเหตุในการทำงานลดลง โดยปกติอุบัติเหตุในการทำงานมักเกิดจากผู้ปฏิบัติงานมากกว่าเครื่องมือ การฝึกอบรมที่ดีจึงลดอุบัติเหตุได้ส่วนหนึ่ง
6. เป็นประโยชน์ต่อคนงานโดยตรง เพิ่มประสิทธิภาพและก่อให้เกิดรายได้สูงขึ้น มีโอกาสเลื่อนตำแหน่ง
7. ส่งเสริมความมั่นคงและความยืดหยุ่นให้แก่องค์กร ถ้าองค์กรขาดบุคลากรเมื่อได้ฝึกอบรมก็สามารถคัดเลือกขึ้นมาแทนกันได้ ตลอดจนการสับเปลี่ยนงานกันได้
8. ส่งเสริมทัศนคติที่ดีต่อองค์กร จุดประสงค์หนึ่งของการฝึกอบรมในองค์กร เพื่อปรับท่าทีของคนงานที่มีต่อหน่วยงานให้เกิดความเข้าใจในแผนงาน ทำให้มีการปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกัน
9. ลดการสิ้นเปลืองต่างๆลง ได้แก่การขาดงานน้อยลงงานเสียมีน้อย อัตราการหมุนเวียนของแรงงานไม่มาก ความไม่พอใจต่างๆระหว่างคนงานไม่เกิดขึ้น

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 276) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ การพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้ได้รับความรู้เพิ่มมากขึ้น ทั้งทางด้านสารสนเทศและทักษะที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงานอย่างได้ผลสำเร็จเป็นอย่างดี โดยจะต้องผ่านกระบวนการฝึกอบรมที่จัดไว้เป็นรูปแบบ มีมาตรฐานการฝึกอบรมและการประเมินผลเป็นที่ยอมรับ และได้รับความนิยมนจากทุกองค์การในแต่ละสาขาวิชาชีพ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 258) กล่าวว่า การฝึกอบรม (Training) เป็นการจัดหาโอกาสที่จะปรับปรุงทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Shermerhorn, Hunt and Osborn. 2000 : G-11) หรือเป็นการสอนพนักงานในระดับล่างถึงวิธีการทำงานที่ทำอยู่ในปัจจุบันของเขา (Bateman and snell. 1999 : G-6) ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการประเมินผล การปฏิบัติงาน ของผู้บริหารระดับที่ต่ำกว่า และมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 23-24) ให้ความหมาย การฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการอย่างมีระบบซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอาจเป็นความคล่องแคล่วกระฉับกระเฉงในการทำงานด้วยมือ การรู้จักเลือกใช้เครื่องมือต่างๆ เหมาะสมดีขึ้น การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ ความสามารถในการแก้ปัญหา และมีเจตคติที่ดีต่อการทำงาน นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้แนวคิดใหม่ๆ และความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริงๆ อย่างชำนาญ เพื่อทำงานให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

การฝึกอบรมที่ดีจะต้องตั้งอยู่บนรากฐานที่สำคัญ 3 ประการ คือมนุษย์มีความแตกต่างกัน การฝึกอบรมที่ดีจะต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้เข้ารับการฝึกอบรม พยายามหลีกเลี่ยงการบังคับ รากฐานประการที่สองคือมนุษย์มีความสามารถมากมายและมีศักยภาพเหลือหลาย ดังนั้นในการฝึกอบรมจะต้องหาทางเร้าให้ผู้รับการฝึกอบรมแสดงความสามารถของตนเอง รากฐานประการสุดท้ายคือ โดยธรรมชาติมนุษย์มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอยู่แล้ว การฝึกอบรมจึงควรเป็นการช่วยเหลือผู้เข้ารับการฝึกอบรม ได้พัฒนาตนเองไปในแนวทางที่ถูกต้องตรงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร

การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1. การพิจารณาโยบายการฝึกอบรมขององค์กร

2. ระบุความจำเป็นหรือหาความจำเป็นในการฝึกอบรม
3. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม
4. กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม
5. การวางแผนการฝึกอบรม
6. การดำเนินการฝึกอบรม
7. การบันทึกการฝึกอบรม
8. การประเมินผลการฝึกอบรม
9. การตรวจสอบหลักสูตร
10. การปฏิบัติตามผลการประเมิน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อนำมาพัฒนาตนเองและพัฒนางานที่รับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.2 การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน

ในโลกปัจจุบันได้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกด้าน ถ้าบุคลากรไม่มีการพัฒนา ก็อาจมีความรู้ความสามารถที่ล้าหลัง ไม่ทันโลกหรืออาจจะใช้วิทยาการและเครื่องมือใหม่ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาและหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาที่สูงขึ้น แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์และผลเสียที่อาจเกิดขึ้นต่อการปฏิบัติงาน การที่ผู้บริหารอนุญาตให้บุคลากรในหน่วยงาน ไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มคุณวุฒิให้มีปริญญาบัตรหรือประกาศนียบัตรหรือวุฒิสูงขึ้นกว่าเดิม เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เพิ่มวุฒิของตนเอง เป็นการให้โอกาสไปพัฒนาตนเองแก่พนักงาน โดยยังจ่ายค่าจ้างหรือเงินเดือนปกติ เมื่อสำเร็จการศึกษา ก็กลับมามีงานในหน่วยงานเดิม และนับเวลาที่ไปศึกษาเข้าเป็นอายุราชการต่อเนื่องกันด้วย การให้ไปศึกษาต่อมีเหตุผลสนับสนุนว่าผู้ที่ไปศึกษาต่อแล้วกลับมาทำงานจะมีความรู้ความสามารถดีขึ้นสามารถทำงานได้ดีขึ้น และสามารถรับภาระหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบ ได้อย่างเหมาะสม

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดวิธีดำเนินการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ โดยให้ถือตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมในประเทศ พ.ศ. 2528 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 มีแนวปฏิบัติดังนี้

1. การศึกษาต่อภาคปกติ หมายถึง การลาศึกษาต่อโดยใช้เวลาราชการเต็ม ผู้ที่ลาศึกษาต่อต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา ต่อมีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือน สำหรับข้าราชการส่วนกลาง และมี เวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือน สำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค การลา ศึกษาต่อภาคปกติ มีสองลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อประเภท ก หมายถึง หน่วยงานต้น สังกัดส่งไปศึกษาต่อ และการลาศึกษาต่อประเภท ข หมายถึง ผู้เรียนต้องสมัครสอบคัดเลือก ด้วยตนเอง กรณีที่มีได้เป็นตามเงื่อนไขของจะได้รับอนุญาตจากอธิบดีของกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย นอกจากนี้สาขาวิชาที่จะไปศึกษาต่อ ต้องเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่ ก.ค.กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งแล้ว

2. การศึกษานอกเวลา แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อโดยใช้ เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา ต้องมีอายุไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของ ปีการศึกษานั้น ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือน และส่วนภูมิภาคต้องมีเวลาปฏิบัติราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือน การไปศึกษาต่อ หัวหน้าหน่วยงานพิจารณาแล้วต้องไม่เกิดความเสียหายต่อทางราชการ และสามารถออกจาก สถานศึกษาก่อนเวลาได้ไม่เกินวันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที ส่วนลักษณะที่สอง คือ การลาศึกษา ต่อโดยไม่ใช้เวลาราชการเลย ไม่อยู่ในเงื่อนไขใดๆ เลยสามารถไปศึกษาต่อได้ตามสมัครใจ แต่ต้องรายงานให้ต้นสังกัดทราบ

3. การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ต้องเป็นไปตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ สาขาวิชาที่ จะไปศึกษาจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่ ก.ค.กำหนดให้ เป็นคุณลักษณะเฉพาะสำหรับตำแหน่งแล้ว และเป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาให้การรับรองว่าเมื่อ อนุญาตให้ไปศึกษาแล้วจะไม่เกิดผลเสียต่อทางราชการ

สำหรับข้อผูกพันเมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ต้องปฏิบัติงานในหน่วยงานเดิม 2 เท่าของเวลาที่ใช้ศึกษา เว้นแต่การใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ต้องทำงานให้ครบ 12 เดือน ต่อเนื่องกันในหน่วยงานที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควร และหากไม่สามารถปฏิบัติงานชดใช้เป็น เวลาได้ ต้องชดใช้เงินตามจำนวนที่รับจากทางราชการทั้งหมดขณะศึกษา พร้อมทั้งค่าปรับ 2 เท่าของส่วนที่ต้องจ่ายให้ทางราชการ เว้นแต่กรณีใช้เวลาบางส่วนไปศึกษา ชดใช้อัตราร้อยละ 10 พร้อมค่าปรับ 2 เท่าของเงินที่จะต้องชดใช้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ. 2540 : 39-40)

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2542 : 169) กล่าวว่า การลาศึกษาต่อแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ประเภท ก หมายถึง ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดส่งไปสมัครสอบหรือไปศึกษาต่อ
2. ประเภท ข หมายถึง ประเภทที่ผู้สมัครสอบขออนุญาตไปสมัครสอบ เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะไปสอบ ตามวิชาเอกและสถานศึกษาที่กรมเจ้าสังกัดกำหนดไว้เป็นรายปี

สรุปได้ว่า การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อหรือดูงาน ทำให้บุคลากรได้รับความรู้ทักษะเพิ่มขีดความสามารถและประสบการณ์ยิ่งขึ้น และเมื่อสำเร็จกลับมาแล้วสามารถนำความรู้ประสบการณ์นั้น มาพัฒนาหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น

3.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงานนั้น มีผู้ให้ความหมายหรือความสำคัญไว้ ดังนี้

สมยศ นาวิการ (2538 : 488) การพัฒนาบุคลากรแบ่งเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาบุคลากรขณะทำงาน ซึ่งกระทำโดยการสอนงานและการเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาบุคลากรช่วงเวลาทำงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยการรับฟังการบรรยาย ศึกษากรณีตัวอย่าง การแสดงบทบาทสมมติ เกมประกอบการ ฝึกอบรม เป็นต้น

การพัฒนาบุคลากรจะใช้กิจกรรมใดย่อมขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและหน่วยงาน

นฤมล บุญนิม (2543 : 14) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาครูในภาวะการทำงานปกติโดยแท้จริงแล้ว คือ การให้ครูปรับปรุงพัฒนาคุณภาพตนเอง และปรับปรุงพัฒนาการทำงานอย่างเป็นระบบบันทึกการประมวลผลการปฏิบัติไว้เป็นช่วงๆ เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์ และหาข้อสรุปแล้วดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปรับเปลี่ยนวิธีการใหม่ๆ แสวงหาหรือใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ครูที่พัฒนาตนเองตามแนวทางนี้ ต้องมีระบบบันทึกการดำเนินงานและผลงานของตน และรู้จักวิเคราะห์สิ่งที่ตนได้กระทำว่าถูกต้องเหมาะสม และส่งผลดีหรือไม่เพียงใดควรปรับปรุงแก้ไขอย่างไร ครูที่พัฒนาตนเองและพัฒนางานในลักษณะนี้ จะมีร่องรอยและหลักฐานที่แสดงถึงผลการพัฒนางานให้ตรวจสอบได้ทุกเรื่อง โดยสรุปแล้วความต้องการพัฒนาครูในภาวะการทำงานปกติ จะทำให้ผู้ปฏิบัติในฐานะ

ผู้กระทำ (Active) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ซึ่งจะทำให้ตนเองรู้สึกถึงความมีคุณค่าความภาคภูมิใจ ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกับนักเรียนพัฒนานักเรียนก็มีการเก็บรวบรวมข้อมูลและบันทึกหลักฐานต่างๆไว้ แล้วนำข้อมูลและหลักฐานเหล่านั้นมาวิเคราะห์ประเมิน เพื่อหาข้อสรุปที่จะนำไปปรับปรุงพัฒนางานให้มีคุณภาพสูงขึ้นต่อไป เป็นวงจรแห่งการเรียนรู้ที่สามารถคิดตัดสินใจวางแผนปฏิบัติประเมินและพัฒนาได้ด้วยตนเอง นับว่าเป็นการสร้างวัฒนธรรมการทำงานในรูปแบบใหม่ของครู

รุ่ง แก้วแดง (2543 : 155-156) ได้กล่าวว่า การปฏิวัติครูไทยสิ่งที่จำเป็นจะต้องทำอย่างยิ่งเพื่อความอยู่รอดของระบบการศึกษา คือ การปฏิวัติครู เนื่องจากความสำเร็จของการจัดการศึกษาขึ้นอยู่กับครูซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่สุด การปฏิวัติครูต้องทำทั้งระบบ คือ

1. การสรรหา ต้องสรรหาคนดีคนเก่งมาเป็นครูอย่างที่เราเคยทำมาในอดีตให้ได้ในปัจจุบันเราก็ทำกันอยู่บ้าง เช่น โครงการครูทายาท ได้คัดเลือกผู้ที่มีคุณสมบัติเข้าเรียนวิชาครูและบรรจุเข้ารับราชการครูเมื่อจบการศึกษา แต่ครูจากโครงการดังกล่าวยังมีจำนวนไม่มากพอที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอาชีพครูได้ จำเป็นต้องหามาตรการสรรหาให้กว้างขวางและมีจำนวนเพียงพอ เพื่อให้ได้ครูพันธุ์ใหม่ให้สอดคล้องกับความต้องการของยุคสมัย

2. การพัฒนาครูของครู ถ้าเราต้องการได้ครูพันธุ์ใหม่ก็จำเป็นต้องพัฒนาครูของครูเสียก่อน มิฉะนั้นก็จะเป็นเช่นนิทานเรื่องแม่ปูกับลูกปู คือ แม่ปูอยากให้ลูกปูเดินตรง แต่แม่ปูเองก็เดินไม่ตรง เพราะถ้าอยากให้ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกที่ดี ก็ควรได้รับการฝึกอบรมและเห็นตัวอย่างการสอนแบบใหม่ จากอาจารย์ของสถาบันผลิตครูก่อน ฉะนั้นการพัฒนาครูของครูจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมากเช่นกัน

3. การฝึกหัดครูจำเป็นจะต้องเปลี่ยนกระบวนการเรียนการสอนในสถาบันฝึกหัดครูทั้งระบบ คือ ตั้งแต่การกำหนดเนื้อหาหลักสูตร วิธีการเรียนการสอน การฝึกสอน การประเมินผล เงื่อนไขการสำเร็จการศึกษา เพื่อให้ได้ครูพันธุ์ใหม่ตามที่สังคมต้องการ

4. การพัฒนาครูประจำการ ครูส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมให้มีความรู้ที่ทันสมัย และการศึกษาหรือฝึกอบรมที่ทำกันอยู่ก็ไม่ได้สอดคล้องกับงานที่ทำ จึงต้องออกแบบการอบรมใหม่ โดยเฉพาะการฝึกอบรมระหว่างประจำการต้องจัดให้มากขึ้น และเป็นระบบในลักษณะที่สัมพันธ์กับการทำงาน ให้เชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของเด็ก ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญมากกว่าการอบรมที่จัดขึ้นตามความต้องการของผู้จัด หรือมุ่งเพื่อรับประกาศนียบัตร แต่ไม่ได้นำกลับมาใช้ในการทำงานดังที่เป็นอยู่ในขณะนี้

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้พัฒนาความรู้ความสามารถทักษะและพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านวิทยาการและเทคโนโลยีต่างๆอยู่เสมอ

3.4 การพัฒนาด้วยตนเอง ได้มีผู้กล่าวถึงการพัฒนาตนเองของบุคลากรทั้งที่เป็นนักการศึกษาและสถาบันการศึกษาไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2538 : 72-73) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมครูประจำการที่ครูจะสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง คือ

1. การอ่านหรือแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา ในกรณีนี้ การอ่านคู่มืออื่นจะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเราย่อมจะทำได้ในเมื่อมีโอกาส ผิดกับการฟังปาฐกถาซึ่งจะต้องเป็นไปตามเวลาและสถานที่นั้นๆ
2. การค้นคว้าหรือศึกษาด้านวิชาชีพ หรือความรู้ด้านวิชาการ แบบง่ายที่สุด คู่มืออื่นจะเป็นการอ่านจากตำราต่างๆ แล้วรวบรวมเขียนเป็นบทความชิ้นใหม่ การเขียนมี คุณค่าที่ทำให้ผู้เขียนต้องค้นคว้าจากหนังสือต่างๆหรือได้ถามจากผู้รู้ การกระทำเช่นนี้ย่อม ทำให้ความรู้ของผู้เขียน ได้ขยายกว้างออกไปโดยไม่ต้องสงสัย
3. การทดลองและการวิจัย การวิจัย (Search) เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่าง การวิจัยมีตั้งแต่ง่าย เช่น การสังเกตการณ์ขาดเรียนของนักเรียนในเดือนต่างๆไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้พื้นฐานในเรื่องนั้นๆ โดยเฉพาะและความรู้ในเชิงวิจัยเองด้วย ส่วนการทดลองเป็นการตรวจสอบดูว่า เหตุและผล 2 อย่างเป็นเหตุและผลของกันและกันหรือไม่ เช่น เราเคยเห็นว่าดอกไม้มีดอกงาม (ผล) และเห็นว่าผู้ปลูกหมันรดน้ำ (เหตุ) แต่เรายังไม่แน่ใจว่า ต้นไม้มีความงามเพราะหมันรดน้ำ หรือเพราะคนรดน้ำหรือ เราที่ทดลองดูว่า ถ้ารดน้ำไม่สูบบุหรี่ต้นไม้อาจจะงามหรือไม่ ถ้าคนสูบบุหรี่แต่ไม่รดน้ำต้นไม้อาจจะงามหรือไม่ หากมีการกระทำเพื่อหาความจริงเช่นนี้ เราเรียกว่า การทดลอง ถ้าหากมีแต่การสังเกต เราเรียกว่า การสันนิษฐาน
4. การเข้าร่วมประชุมวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในความเห็นใจร่วมกันทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางขึ้น
5. การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ย่อมทำให้ไม่หลงคิดว่าสิ่งที่ตนทำดีที่สุดแล้วเพราะไม่มีที่เปรียบ การไปสังเกตกิจกรรมในโรงเรียนอื่น ย่อมจะมีโอกาสได้เปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ได้ดี

6. การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมชุมชน เช่น การไปช่วยงานบวชนาค งานแต่ง เหล่านี้ย่อมจะได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณีวัฒนธรรม ตลอดจนความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้นๆ เป็นประโยชน์ต่องานของครูและเป็นการเพิ่มพูนความรู้ไปในตัว

7. การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน นอกจากจะให้ครูมีความรู้ ได้รับความดีนลิกหนางางงานที่จะต้องรับผิดชอบแล้ว ยังเป็นการฝึกให้รู้จักการทำงาน ในฐานะผู้บริหาร ซึ่งย่อมจะเป็นของแน่ในวันข้างหน้า เมื่อครูได้เลื่อนฐานะเป็นครูใหญ่ แล้วจะได้รับประโยชน์จากงานที่เคยทำมาเป็นอันมาก เมื่อครูที่ไม่เคยผ่านงานมาก่อน ย่อมจะลำบากใจเป็นอย่างมากเมื่อได้รับตำแหน่ง

8. การลาเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ทำงานแล้วพอสมควรมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ปัญหาทางการศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อได้มีโอกาสหันมามองงานที่ตัวได้ทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะได้ปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ให้ดีขึ้นต่อไป บางทีเมื่อกลับไปเป็นนักเรียนอีกจึงรู้ว่าชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ความเข้าใจสภาพการของนักเรียนที่ตนเองจะไปสอนได้ดียิ่งขึ้น

ชัยบุษย์ บุนนาค (2543 : 240) ได้กล่าวถึง การพัฒนาตนเองของผู้บริหาร โรงเรียนยุคใหม่ โดยการใช้การบริหารแบบจัดการไว้ว่า การบริหารโรงเรียนยุคใหม่นั้น ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการปฏิรูปการเรียนรู้ ต้องจัดการศึกษาให้นักเรียนอย่างมีความสุข เป็นคนเก่งและคนดีมีคุณภาพ ครูต้องพัฒนาคนพัฒนาเด็กให้เป็นผู้นำของสังคม เป็นคนที่สมบูรณ์พร้อมทั้งร่างกาย สติปัญญา สังคม อารมณ์ และจิตใจ โรงเรียนดำเนินการบริหารจัดการ โดยไม่ยึดติดระเบียบแต่เน้นความพึงพอใจของผู้รับบริการคือนักเรียนและผู้ปกครอง ให้ความเคารพสิทธิและศักยภาพของความเป็นมนุษย์ ซึ่งสอดคล้องกับหลักทฤษฎี

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2543 : 17) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ มีวิสัยทัศน์ และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียนและประชาชนทั่วไป นับเป็นปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริมการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน ได้รับความสำเร็จตามนโยบาย เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมบุคลากรให้ได้รับการพัฒนาในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1. จัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาด้วยตนเอง ได้แก่ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ด้วยการศึกษาค้นคว้าและพัฒนางานด้านวิชาชีพ เกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนแบบใหม่ๆ เช่น การสร้างชุดการสอนแบบศูนย์การเรียน บทเรียนสำเร็จรูป การสอนโดยใช้สื่อทันสมัย การหมุนเวียนครูผู้สอนในโรงเรียน หรือในกลุ่มโรงเรียนการสังเกตการสอน

การไปศึกษาดูงานการสอนจากครูผู้สอนดีเด่น การส่งเสริมให้ลาศึกษาต่อหรือไปฝึกอบรมในสาขาวิชาตามความสนใจ การประเมินความก้าวหน้าการปฏิบัติงานปรับปรุงงาน การให้การนิเทศแนะนำช่วยเหลือ

2. จัดกิจกรรมส่งเสริมครูเป็นหมู่คณะ ได้แก่ การประชุมครู การประชุมเชิงปฏิบัติการ

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 21) กล่าวไว้ว่า การส่งไปศึกษาดูงาน การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติได้เห็นกริยาอาการ อิริยาบถต่างๆของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนของการปฏิบัติงาน และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้และได้เห็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่เวลาและโอกาสจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตามหากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มาก ก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน ให้เขาได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษา ดูงาน เพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจักได้จัดให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์

สรุปได้ว่า การพัฒนาด้วยตนเอง เป็นวิธีการสนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มคุณค่าของตนเอง ด้วยการค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติมโดยรอบด้านมาพัฒนางานหรือหน่วยงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.5 การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร

การส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีความสำคัญต่อผลการปฏิบัติงานหรือผลงานของผู้บริหารเป็นอย่างมาก เนื่องจากทีมงานจะประกอบกลุ่มคนที่มีความแตกต่างกันทั้งเพศ วัยวุฒิ คุณวุฒิ ประสบการณ์ในการทำงาน ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน และความคาดหวังที่แตกต่างกัน ความสำคัญของการบริหารทีมงานจึงอยู่ที่การจัดการให้ส่วนผสมต่าง ๆ เหล่านี้ผสมกลมกลืนกันได้เป็นอย่างดี มีผู้ให้ความหมายและความสำคัญการทำงานเป็นทีมไว้ ดังนี้

พิสมัย สุภัทรานนท์ (2538 : 34-35) ได้อธิบายถึง ลักษณะของทีมงานที่ประสบความสำเร็จ มีองค์ประกอบ ดังนี้

1. เป้าหมาย คือ บันไดขั้นแรก ที่คนในทีมงานแต่ละคนจะต้องเข้าใจและมีส่วนร่วมในเป้าหมายของทีมงาน รวมทั้งจะต้องทุ่มเทความพยายามเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ เป้าหมายนับเป็นเรื่องสำคัญแม้คนที่ทำงานตามลำพังก็ตาม ยิ่งเมื่อต้องการทำงานร่วมกับผู้อื่น

แล้ว เป้าหมายยังเป็นสิ่งจำเป็นอันขาดไม่ได้ เป้าหมายที่ทุกคนมีส่วนร่วมนั้นมักจะทำให้เกิดพัฒนาการขึ้น เป็นทีมที่ “มีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน”

2. การแสดงออกของสมาชิกในทีมงาน แต่ละคนมีสิทธิที่จะแสดงออกได้อย่างเสรีอีกทั้งแต่ละคนยังมีสิทธิที่จะได้รับฟังและตอบสนองอย่างเข้าใจ ความจริงแล้วสมาชิกในทีม มีหน้าที่ที่จะต้องรับฟังเพื่อนสมาชิกคนอื่นๆ การทำเช่นนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าทุกคนเข้าใจเรื่องราวต่างๆ ได้อย่างทะลุปรุโปร่งซึ่งทำให้เป็นไปได้มากขึ้นว่าจะบรรลุผลสำเร็จที่ทีมงาน

3. ความเป็นผู้นำ เมื่อถึงความจำเป็นสมาชิกในทีมงานแต่ละคนจะต้องเต็มใจรับหน้าที่เป็นผู้นำได้ ด้วยความเข้าใจในข้อดีและข้อเสียของการทำงานคนเดียว ทำให้แต่ละคนรู้สึกถึงเสรีภาพในการขึ้นอาสาเข้ามาทำงาน เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของทีมงาน และผู้นำจะต้องไม่ใช่คนเค็มเสมอไป

4. ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน จะต้องหาทางให้ทีมงานมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันเป็นเอกฉันท์รวมทั้งต้องทำการทดสอบด้วย ทีมงานจะต้องพยายามลงมติให้ได้ข้อสรุปที่ดีที่สุดสำหรับการปฏิบัติงาน โดยไม่สร้างความกดดันให้สมาชิกคนใดคนหนึ่งต้องเห็นพ้องด้วย

5. ความไว้วางใจ สมาชิกในทีมงานจะต้องไว้วางใจซึ่งกันและกันแต่ละคนจะเล่าเรื่องต่างๆ ได้อย่างสบายใจ เพื่อให้เพื่อนร่วมทีมได้รับทราบถึงรายละเอียดที่ไม่ควรเปิดเผยให้คนนอกทีมได้รับฟัง นอกจากนี้แล้วแต่ละคนยังมีเสรีภาพในการแสดงความคิดเห็นตรงข้าม โดยไม่ต้องห่วงกลัวว่าจะได้รับผลร้ายที่ต่อเนื่องมาภายหลัง

6. ความอ่อนปรน ทีมงานจะต้องดำเนินการคิดหา วิธีปฏิบัติงานแบบใหม่ที่ดีกว่าเดิมเสมอ สมาชิกแต่ละคนตระหนักดีว่า เวลาและสถานการณ์จะต้องเปลี่ยนแปลงไปทั้งในภาพรวมของทีมงานหรือในส่วนคนที่เป็นรายบุคคล

ทีมงานจะร่วมกันมองหาวิธีปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างฉับไว รวมทั้งช่วยกันค้นหาวิธีปรับปรุงวิธีดำเนินการต่างๆ ให้ดีขึ้น ด้วยการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพ ควรจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. มีการกำหนด นโยบาย จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานที่ชัดเจน เป้าหมายของกลุ่มต้องเป็นที่เข้าใจชัดเจนโดยทั่วกัน สนองความต้องการของสมาชิกทุกคน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือ และสร้างความผูกพันระหว่างสมาชิกแต่ละระดับที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. สมาชิกทุกคนของทีมงาน รู้ นโยบาย จุดหมาย และวัตถุประสงค์ในการทำงานอย่างทั่วถึงด้วยความเข้าใจตรงกัน

3. สมาชิกมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเองมากที่สุด กระบวนการตัดสินใจต้องยืดหยุ่นได้ เหมาะสมสอดคล้องกับความต้องการในสถานการณ์หนึ่งๆ กล่าวคือ มีความสมดุลกันระหว่างเวลา ทรัพยากร กับวิธีการตัดสินใจที่จะใช้ในแต่ละเรื่อง การตัดสินใจที่สมาชิกมีความเห็นพ้องกัน นับว่าเป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

4. การกำหนด บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ ต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกต้องมีความชัดเจนและเข้าใจตรงกัน

5. การสื่อสารเป็นแบบเปิด เพื่อให้สมาชิกทุกคนรับทราบข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้อย่างทั่วถึง ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารแบบลงล่างหรือแบบล่างขึ้นบนก็ตาม

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

7. การแก้ปัญหาคือความขัดแย้งที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะมีความขัดแย้งมาจากอะไรก็ตาม จะต้องคำนึงถึงความพอใจของทุกฝ่ายเป็นสำคัญ

8. ต้องมีความเชื่อใจซึ่งกันและกัน ในหมู่สมาชิกของทีม

9. สมาชิกแต่ละคนจะต้องมีความจริงใจและมีความซื่อสัตย์ต่อหน่วยงาน การพัฒนาทีมงาน หน่วยงานใดๆก็ตามไม่สามารถปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเพียงลำพังผู้เดียว หรือผู้ได้บังคับบัญชา (พนักงาน) เพียงผู้เดียวได้ ต้องอาศัยพลังของกลุ่มในการผลักดันให้สมาชิกกลุ่ม มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสูงสุด ทีมงานจึงมีความจำเป็นต่อหน่วยงานต่อการปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันหากทีมงานขาดขวัญกำลังใจที่ดี มีความระแวงซึ่งกันและกัน หากความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมิได้ การปฏิบัติงานย่อมล้มเหลว ดังนั้น คำกล่าวที่ว่าทีมงานคือกำลังแขนขาของหน่วยงานย่อมถูกต้อง หากการบริหารทีมงานล้มเหลว หน่วยงานนั้นก็เท่ากับเป็นอัมพาต จะหาความก้าวหน้าใดๆมิได้

การพัฒนาทีมงานกลุ่มจะต้องสามารถปฏิบัติงาน ดังนี้

1. กำหนดเป้าหมายต่างๆหรือจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงานได้
2. ร่วมกันวิเคราะห์หรือจัดสรรแนวทางการทำงานเพื่อนำมาปฏิบัติได้

อย่างสะดวก

3. ตรวจสอบแนวทางในการทำงานของทีมได้
4. ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงานด้วยกันเองภายในทีมได้

อย่างสะดวก

การทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันนั้น อาจจะต้องใช้ระยะเวลา และกระบวนการที่ดี เพื่อสร้างความเข้าใจต่อทีมงานในหน้าที่ มีความสามัคคีกลมเกลียวในกลุ่มสิ่งทีควรคำนึงและสามารถตรวจสอบผลการปฏิบัติงานได้ ดังนี้

1. ตัดสินใจ การกำหนดลักษณะรับผิดชอบต่อหน้าที่ตามสายงาน เพื่อป้องกันการแย่งอำนาจการตัดสินใจหรือเกี่ยวกับภาระหน้าที่ ไม่ตัดสินใจด้วยถือว่าไม่ใช่ธุระของตนเอง
2. การสื่อสาร สมาชิกในกลุ่มควรได้สื่อสารกันอย่างอิสระเกี่ยวกับเรื่องในทีมงานและสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้สมาชิกรู้สึกว่ามีค่ามีความหมายต่อกลุ่มหรือทีมงาน
3. การประชุม ควรมีการประชุมการปฏิบัติงาน โดยเตรียมการล่วงหน้า มอบหมายผู้รับผิดชอบ ดำเนินการจัดประชุม จัดเข้าประชุมตามวาระ
4. ภาวะผู้นำ จะมีผลกระทบต่อทีมงานเป็นอย่างมาก หากการสื่อสารการ ตัดสินใจ ใช้การบริหารแบบเผด็จการ ความขัดแย้งการโต้ตอบจะเกิดขึ้น ทีมงานจะไม่ประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะต้องอยู่ในสภาพที่พร้อม คอยดูแลพฤติกรรมของตน จะมีอิทธิพลต่อลูกน้องอย่างไร การเปิดใจกว้างยอมรับข้อมูลจากสมาชิกพฤติกรรมของผู้นำมีส่วนได้รับการสนับสนุนหรือขัดขวางการทำงานของทีมงาน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีมงาน จะต้องส่งเสริมสัมพันธ์ในทางบวก อย่ามีสภาพแตกแยก สมาชิกขาดความเข้าใจกันจะมีผลกระทบต่อการทำงาน

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 352) อธิบายไว้ว่า

ทีมงาน (Teams) เป็นการทำงานของบุคคลเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ในภารกิจที่เกี่ยวข้อง หรือเป็นการรวมกลุ่มที่มีปฏิภริยาร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในองค์กรหลายแห่ง โครงสร้างของกลุ่มตามสายการบังคับบัญชาแบบเป็นทางการมักจะถูกแทนที่ด้วยกลุ่ม จำนวนมากที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการให้ความเป็นอิสระของกลุ่ม และการมีส่วนร่วมของพนักงาน ซึ่งเรียกว่า “ทีมงาน (Teams)” กลุ่มแบบเป็นทางการเหล่านี้ จะสนับสนุนให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม (Participation) ในการบริหารและการตัดสินใจ ซึ่งเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานและการเพิ่มผลผลิต

สร้อยตระกูล (ศิวยานนท์) อรรถมานะ (2545 : 443-444) กล่าวว่า

การสร้างทีมงาน โดยทั่วไปการสร้างทีมงานนั้นมุ่งบรรลุวัตถุประสงค์ ที่สำคัญคือเพื่อการตั้งเป้าหมายและจัดลำดับก่อนหลังของงาน ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์หรือกำหนดว่าสมาชิกของทีมงาน จะมีบทบาทและความรับผิดชอบต่องานในลักษณะใดอย่างไร

และเพื่อที่จะกำหนดวิธีการทำงานของทีมงานหรือกระบวนการทำงาน อาทิ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การใช้ภาวะการณืเป็นผู้นำ และเพื่อที่จะได้กำหนด สัมพันธภาพ ระหว่างสมาชิกของกลุ่ม อาจจะกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานนั้น ทำให้บรรลุ วัตถุประสงค์ทั้งในแง่งาน และในแง่คน สำหรับในแง่ของงานการกำหนดเป้าหมาย และความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ก็คือการวิเคราะห์ห้บทบาทและความรับผิดชอบของทีมงานที่ดี การกำหนดกระบวนการทำงานที่ดี ล้วนแต่ส่งผลให้บรรลุผลในแง่งานทั้งสิ้น และในขณะที่ เกี่ยวกับการสร้างทีมงานก็ยังมี วัตถุประสงค์ในแง่ความสัมพันธ์ของบุคคล ซึ่งเป็นการช่วย ตอบสนองความต้องการทาง อารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่าการสร้างทีมงานนั้น สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในแง่คนและในแง่งาน

สมคิด บางโม (2547 : 247-248, 256-257) กล่าวว่า

ทีม (Team) หมายถึง กลุ่มของคนทำงานร่วมกัน มุ่งมั่นในความสำเร็จของงานร่วมกัน ในขณะรัฐมนตรีย่อมมีทีมเศรษฐกิจ ทีมความมั่นคง ทีมการเมือง ในบริษัทที่เป็นโรงงานอุตสาหกรรมย่อมมีทีมการตลาด ทีมการผลิต ทีมการเงิน และทีมการบริหาร ดังนั้น ทีมงานจึงเป็นกลุ่มคนกลุ่มเล็กๆ ที่รวมตัวกันอย่างจริงจัง เพื่อทำงานด้านใดด้านหนึ่ง โดยเฉพาะในองค์การต่างๆ ที่มีขนาดใหญ่ งานจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ จะต้อง มีทีมงาน หรือมีการทำงานเป็นทีม มากกว่าที่ทุกคนจะทำงานไปตามลำพัง

ทีมงานที่มีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาทีมงานที่ประสบความสำเร็จหลายๆ ทีม เราอาจประมวลลักษณะของ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพได้ ดังนี้

1. จำนวนสมาชิกในทีมงานไม่มากนัก เหมาะสมกับงานและเป้าหมายของงาน ส่วนใหญ่ไม่น่าจะเกิน 10-12 คน ทีมบาสเกตบอลมี 5 คน แต่ทีมเรือแข่งอาจมี 20 หรือ 40 คน แล้แต่ชนิดของเรือแข่ง ทีมฟุตบอลมี 11 คน ทีมเศรษฐกิจของรัฐบาลอาจมี 4-5 คน ทีมงานขายของบริษัทอาจมี 10-20 คน เป็นต้น ถ้าทีมงานมีจำนวนสมาชิกมากเกินไปย่อมจะ ทำให้งานเกิดปัญหามากกว่าเกิดผลสำเร็จ

2. เป้าหมายของทีมงานชัดเจน

การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง ทีมงานที่มีความเข้มแข็งและรวมตัวกัน ทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (unity) ย่อมจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนั้น การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงานเป็นสิ่งจำเป็นมาก วิธีการพัฒนาทีมงาน หรือสร้างทีมงานให้เข้มแข็ง ควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสมาชิก การสร้างความสัมพันธ์ให้แน่นแฟ้น อาจทำได้หลายวิธี เช่น
 - หมั่นประชุมหรือปรึกษาหารือกันบ่อยๆ
 - มีกิจกรรมร่วมกันบางโอกาส เช่น รับประทานอาหาร ท่องเที่ยว เล่นกีฬา เป็นต้น
 - มีสัญลักษณ์ของทีม เช่น เครื่องหมาย สี เพลง เป็นต้น
 2. ให้ผลประโยชน์อย่างยุติธรรม (ถ้ามี) หรือให้ผลประโยชน์ที่สมาชิกมุ่งหวัง เช่น ทีมงานขายจะได้ค่าคอมมิชชั่นตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดไว้ เป็นต้น
 3. ยกย่องหรือเชิดชูเกียรติเมื่อมีโอกาส เช่น จัดงานเลี้ยงแสดงความยินดี มอบเหรียญหรือประกาศนียบัตรในโอกาสอันสมควร ให้กำลังใจหรือกล่าวชมเชยเมื่องานสำเร็จ เป็นต้น
 4. การสื่อสารภายในกลุ่มต้องรวดเร็ว ถูกต้อง หัวถึง มีข้อมูลอะไรที่สมาชิก ควรทราบ ต้องสื่อให้รู้ทั่วกันและตรงกัน
 5. เมื่อมีความขัดแย้งภายในทีมงานต้องรีบแก้ไขทันที เช่น จัดแย้งเรื่องส่วนตัว หากปล่อยให้ความขัดแย้งดำรงอยู่เป็นเวลานาน จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานเกิดความไม่ไว้วางใจกัน ความร่วมมือกันทำงานจะเสียไป
 6. พัฒนาความรู้ความสามารถของสมาชิกทีมงานอย่างต่อเนื่อง โดยการประชุมสอนงาน ให้ร่วมงานอบรมสัมมนาตามความต้องการของทีมงานและสมาชิก ส่งไปศึกษาดูงาน ประชุมขณะทำงาน เป็นต้น
 7. ให้สมาชิกได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ยอมรับความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนอย่างมีเหตุผล หาข้อสรุปความคิดเห็นที่ไม่ตรงกันอย่างชาญฉลาด
 8. นำเทคโนโลยีมาใช้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการทำงานของทีมงาน
- สรุปได้ว่า การพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กรนั้น เป็นการสร้างความเข้าใจระหว่างผู้ร่วมงานให้เกิดความรับผิดชอบต่อสมาชิกและหน่วยงาน เมื่อเลือกกิจกรรมได้อย่างเหมาะสม และมีความชัดเจนตรงกันแล้ว ก็สามารถทำให้ภารกิจงานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีคุณภาพ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

มีผู้วิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

สมพร เสวีวัลลภ (2539 : 4) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหา การพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนมีการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร การกำหนดความจำเป็น มีการกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายและมีการสำรวจความต้องการของบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากรมีการศึกษา แผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากร ในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียน เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การสัมมนาทาง วิชาการ การปฐมนิเทศ การศึกษาเพิ่มเติม และการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประเมิน การพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดไว้

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ความ ต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการ ปฏิบัติงานมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดย กระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดของ โรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้าน การฝึก อบรมตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ด้าน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ

จารึก ทองอุทัย (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา การพัฒนาบุคลากร ของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสงขลา พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การพัฒนาและการธำรงรักษานักวิชาการอยู่ในระดับมาก

แถวทอง มาตยะโต (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนมีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทีมงาน ด้านการพัฒนาระหว่างการปฏิบัติงาน และด้านการประเมินผลและวิจัยในชั้นเรียนอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการฝึกอบรม และด้านการศึกษาต่อ

2. ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีการปฏิบัติตามวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 5 ด้าน ไม่แตกต่างกัน

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติการสอนโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดนครพนม พบว่า

1. ผู้บริหารและครูมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหารโดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร โดยรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการปฐมนิเทศ ด้านการจัดหาหรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน และด้านการจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน มากกว่าผู้บริหารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

บัญญัติ โพธิ์เสนา (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอไชยวาน จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาพบว่า ครู ผู้บริหารในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูโดยรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก คือ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน โดยกระบวนการบริหาร โดยการส่งเสริมไปศึกษาต่อ และโดยการฝึกอบรม เมื่อเปรียบเทียบกับความต้องการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารและครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

บุญเลี้ยง สุวรรณสนธิ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเลย

ผลการศึกษาพบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงอันดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการฝึกอบรม ด้านการบริหาร ด้านการไปศึกษาต่อ และด้านการปฏิบัติ ผลการเปรียบเทียบพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดต่างกัน มีปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม และรายด้านที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มีปัญหามากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง มีปัญหาด้านการฝึกอบรมและด้านการไปศึกษาต่อมากกว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดเล็ก และด้านการบริหารมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง การบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหารและครูอาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรยึดประโยชน์ของโรงเรียน เป็นสำคัญสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัยของทางราชการ มีการประเมินเพื่อพัฒนาคนเพื่อพัฒนางาน

ฤทธิรงค์ โพธิ์ศรี (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคคล ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า การบริหารงานบุคลากรรวมทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ความต้องการด้านบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก (3.77) แสดงว่าการบริหารงานบุคลากรมีปัญหามาก ดังนั้นจึงมีการพัฒนาหาวิธีการแก้ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน โดยแก้ไขปรับปรุงระเบียบในการปฏิบัติงานให้คล่อง และให้มีปัญหาน้อยที่สุดหรือไม่เกิดขึ้นเลย

ศักดิ์ วีระพงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัญหาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ผลการศึกษาค้นคว้า พบว่า มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า โรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ มีปัญหาอยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน เรียงลำดับเฉลี่ยจากสูงไปต่ำ คือ ด้านจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาและบำรุงรักษาบุคลากร และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน

สง่า ไชยมัง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษา การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามความเห็นของผู้บริหารและครูใน

โรงเรียนขนาดต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน องค์ประกอบที่ 2 ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา องค์ประกอบที่ 3 การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน องค์ประกอบที่ 4 ความร่วมมือและการใช้ความขัดแย้งในการสร้างสรรค์ องค์ประกอบที่ 5 กระบวนการทำงานและการตัดสินใจที่ถูกต้องเหมาะสม องค์ประกอบที่ 6 ภาวะผู้นำที่เหมาะสม องค์ประกอบที่ 7 การตรวจสอบ ทบทวนผลงานและวิธีการทำงาน องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเอง องค์ประกอบ ที่ 9 ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า

1. การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 1 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 8 การพัฒนาตนเอง นอกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง

2. เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูอาจารย์ในโรงเรียนขนาดต่างกันที่มีต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า

2.1 ผู้บริหารและครูอาจารย์ มีความคิดเห็นต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด โดยภาพรวม และในแต่ละองค์ประกอบทำงานเป็นทีมสูงกว่า ครูอาจารย์ในแต่ละองค์ประกอบ

2.2 การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน โดยภาพรวม และในแต่ละองค์ประกอบ ไม่แตกต่างกัน

2.3 ไม่พบปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดของโรงเรียนต่อการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ทั้งโดยภาพรวมและในแต่ละองค์ประกอบ

สุพจน์ แสงขาว (2542 : 123) ได้วิจัย การศึกษาปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี พบว่า

1. ปัญหาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ อยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกันมีปัญหา โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

3. โรงเรียนต่างขนาดกันมีปัญหาโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบ ด้านการฝึกอบรม ด้านการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงานทางด้านการศึกษา ด้านการพัฒนาทีมงาน และด้านการพัฒนาตนเอง ไม่แตกต่างกันส่วนด้านการใช้กระบวนการปฏิบัติงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สุรัชย์ สมปราง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ความต้องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุรินทร์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน โดยส่วนรวม มีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ และการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ผู้บริหารมีระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

กรัยสิทธิ์ พ่อสาร (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาค้นคว้าเรื่อง ปัญหาและความต้องการการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครพนม พบว่า ปัญหาการพัฒนาบุคลากร รายด้าน 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการศึกษาต่อ ด้านการฝึกอบรม และด้านการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยส่วนรวมมีความต้องการพัฒนาในด้านการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวิทยฐานะ ด้านฝึกอบรมเพื่อประกอบการเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านการพัฒนาตนเอง ให้นำหน่วยงานไปปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบหมายใหม่ ต้องการเป็นสมาชิกวารสารและคู่มือปฏิบัติงาน

เฉลิมเกียรติ ภัทรานุกุล (2546 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

1. ปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการจัดครูเข้าสอนตรงตามสาขาวิชา หรือความถนัดหรือความรู้ความสามารถ ด้านครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอนหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง และด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

2. การเปรียบเทียบปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอวาปีปทุม จังหวัดมหาสารคาม พบว่า

2.1 ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นต่อปัญหาการส่งเสริมและการพัฒนาบุคลากร/ครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน 2 ด้าน คือ ด้านการจัดครูเข้าสอนตรงตามสาขาวิชาหรือความถนัดหรือความรู้ความสามารถ และด้านครูได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องที่ใช้สอนหรือปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสภาพความเปลี่ยนแปลง แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกัน

2.2 บุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสและโรงเรียนประถมศึกษา มีความคิดเห็นต่อปัญหาการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร/ครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

สุทัศน์ แก้วคำ (2545 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า

1. การดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.59$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 3.60$) และด้านกระบวนการบริหาร POSDCORB ($\bar{x} = 3.57$) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความเห็นผู้บริหารโรงเรียนมีระดับค่าเฉลี่ยการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ($\bar{x} = 3.65$) มีความเห็นสูงกว่าผู้ปฏิบัติ การสอน ($\bar{x} = 3.57$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน มีความเห็นต่อการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน ได้แก่ การวางแผนการอำนวยการ ให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเตรียมบุคลากรเข้าทำงานแทน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงานการนิเทศงาน การประสานงาน การเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การรายงานผลการปฏิบัติงานและการฝึกอบรมตามลำดับ มีระดับการดำเนินการอยู่ในระดับ ปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ การจัดองค์กร การจัดทำงบประมาณ และการให้หยุดพักไปศึกษาเพิ่มเติม ตามลำดับ

2. การเปรียบเทียบระดับการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน โดยภาพรวมมีระดับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผน ด้านการจัดทำงบประมาณ ด้านการนิเทศ ด้าน

การให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ด้านการเตรียมบุคลากรเข้าทำงานแทน และด้านการเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน

3. ข้อเสนอแนะอื่นเกี่ยวกับการดำเนินการพัฒนาบุคลากร พบว่า ลำดับแรกได้แก่ ควรจัดอบรมพัฒนาบุคลากรต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ร้อยละ 41 หน่วยบังคับบัญชาไม่มีการสำรวจความต้องการร้อยละ 22 และหน่วยราชการควรจัดงบประมาณอุดหนุนอย่างน้อยปีละครั้ง/คน ร้อยละ 8 ตามลำดับ ส่วนลำดับสุดท้ายได้แก่ การอบรมควรจัดเป็นหน่วยการเรียนทางการศึกษาเพื่อเทียบโอน

เทิดศักดิ์ ปาระแก้ว (2547 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่องปัญหาการบริหารงานบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 พบว่า

1. ระดับปัญหาการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 1-3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 โดยภาพรวมมีปัญหอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่งของสถานศึกษาขนาดเล็ก มีปัญหอยู่ในระดับมาก ด้านการออกจากราชการ สถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด มีปัญหอยู่ในระดับน้อย ส่วนด้านที่เหลือมีปัญหอยู่ในระดับปานกลางทั้ง 3 ขนาด

2. ผลการเปรียบเทียบระดับปัญหาในการบริหารงานบุคลากรของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 3 ขนาด ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านพบว่า มีปัญหาการบริหารงานบุคลากรไม่แตกต่างกัน

สุริยา ไสยลาม (2547 : บทคัดย่อ) วิจัยการศึกษาการบริหารงานในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมเห็นว่ามีการบริหารงานบุคลากร โดยภาพรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายชื่อที่มีการบริหารอยู่ในระดับมากและมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในแต่ละด้าน ดังนี้ ประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนรับมอบหมาย สนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และการประเมินผลการปฏิบัติงานต่างๆ ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

2. ผู้บริหาร โรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวมและรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

วอร์เรน (Warren. 1974 : 3561 - A) ได้ศึกษาเรื่องแนวปฏิบัติในการส่งเสริม ครูประจำการ จากครูปฏิบัติการสอนในอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า .

1. ควรมีการปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการ
2. มีการประเมินความต้องการและความสนใจเป็นรายบุคคล
3. ให้โอกาสมีส่วนร่วมวางแผนและเสนอวิธีการส่งเสริมครูประจำการ
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการวัดแต่ละครั้งให้ชัดเจน
5. ควรมีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
6. ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

เชน (Chen. 1993 : 774 - A) ได้วิจัยเรื่อง การฝึกพัฒนาอบรมระหว่างผู้ที่ผ่านการศึกษาระดับมหาวิทยาลัย ที่ศึกษาวิชาทหาร (ร.ค.) กับผู้ที่ฝึกทหารโดยตรง ที่ไม่ได้มี พื้นฐานศึกษาระดับมหาวิทยาลัย เปรียบเทียบระหว่างผู้ที่ไม่ได้ผ่านการฝึกทหาร (ร.ค.) ของ นักศึกษากับผู้ที่ฝึกวิชาทหาร (ร.ค.) พบว่า นักศึกษามหาวิทยาลัยที่ฝึกวิชาทหาร (ร.ค.) จะมี อายุไม่น้อยตั้งตัวเองเป็นผู้มีลักษณะผู้นำ และมีความสามารถในการเป็นผู้นำไปสู่ความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และสามารถตัดสินใจในสังคมได้ดี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมสูง และมีสุขภาพพลานามัยดี ทั้งนี้งานวิจัยดังกล่าวพยายามชี้ให้เห็นว่า นักศึกษาที่ฝึกวิชาทหาร นั้นจะได้รับการพัฒนาในด้านต่างๆของชีวิตได้ประสบความสำเร็จมากกว่า

แฮนสัน (Hanson. 1994 : 3308 - A) ได้วิจัยเรื่อง การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา บุคลิกส่วนตัวของบุคลากรบริษัท โดยสำรวจบริษัทที่มีบุคลากรตั้งแต่ 1,000 คนขึ้นไป ในสหรัฐอเมริกาที่ซานฟรานซิสโก ลอสแอนเจลิส ออเรนจ์ แครี่ตี้ ซานดิเอโก และฟีนิกซ์ ในด้านการช่วยเหลือบุคลากร พบว่า มีบริษัท 39 แห่ง ที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรมบุคลากรของตนมากที่สุด และจากการสำรวจครั้งที่ 2 พบข้อมูลเพิ่มเติมว่า มี 12 บริษัทที่อยู่ในข่ายที่จะต้องดำเนินการในการพัฒนา ฝึกอบรมบุคลากรเพิ่มเติมเป็นพิเศษ เพื่อลดการขาดทุนเป็นหนี้สินของบริษัท สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์และสรุปผลการสำเร็จ ชี้ให้เห็นว่าการลงทุนของบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากร มีปัจจัยขั้นพื้นฐาน 2 สาเหตุ คือ

1. เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการทำงานและการจัดการของแต่ละบุคคล
2. เพื่อพัฒนาความคิดเห็นและการยอมรับความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น เพื่อเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจและทักษะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติ ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากรจะมีความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้น ผู้บริหารหน่วยงานต้องเป็นหลักให้การสนับสนุน และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองด้วย สมาชิกทุกคนต้องมีความร่วมมือกันพร้อมที่จะรับการพัฒนา โดยใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรที่หลากหลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรม การส่งไปศึกษาต่อหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาด้วยตนเอง และการพัฒนาทีมงานหรือการพัฒนาองค์กร ที่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และต้องสนองต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงานด้วย