

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์

ในการบริหารงานไม่ว่าจะเป็นองค์การหรือหน่วยงานประเทศใดก็ตาม การบริหารงานบุคคลเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะเป็นหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีของใครก็ตามจะต้องระบุถึงภารกิจด้านนี้ไว้ ด้วย คือ Staffing และจากความเห็นของนักวิชาการท่านหนึ่งได้ระบุว่า (DeCampo, 2011 : 4) “ในเรื่องเกี่ยวกับการจัดกำลังคนมีเรื่องที่จะต้องทำมากมาย นับตั้งแต่ทำการวิเคราะห์งาน วางแผนความต้องการกำลังคน การรับสมัครและคัดเลือกผู้สมัคร การปฐมนิเทศ และการฝึกอบรมงาน การจัดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน การจัดระบบการให้แรงจูงใจเพื่อเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ การจัดระบบการสื่อสารระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับระบบงานทั่วไปและงานเฉพาะด้านที่แต่ละคนรับผิดชอบ การพัฒนาขีดความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานและการสร้างความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน”

จากความเห็นของนักวิชาการที่เสนอข้างต้นจะเห็นได้ว่าขอบข่ายงานของการบริหารงานบุคคลนั้นมีหลากหลายประการและเป็นภาระงานที่จะต้องกระทำอย่างรอบคอบรัดกุม เป็นภาระงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติงานตั้งแต่ก่อนเข้าทำงาน ซึ่งขอบข่ายการบริหารงานบุคคลทางการศึกษาของไทยอาจจะมีรายละเอียดแตกต่างกันไปบ้างเพราะของเรามี กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เป็นลักษณะเฉพาะของเราเองสำหรับในตอนนี้นำเสนอแนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับขอบข่ายงานในการบริหารบุคลากร ประการหนึ่ง คือการพัฒนาบุคลากร ส่วนขอบข่ายงานที่เหลือนั้นจะนำเสนอต่อไปในโอกาสอันควร

ในการพัฒนาบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่นักการบริหารการศึกษาไม่ว่าจะเป็นนักการบริหารหรือนักวิชาการส่วนใหญ่ จะกล่าวถึงใน 2 ด้านควบคู่กันไป คือ ฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) ซึ่งทั้งสองคำนี้แม้จะใช้ควบคู่กันก็ตาม แต่ความหมายและวัตถุประสงค์ของการดำเนินการจะแตกต่างกันไปบ้าง แต่ในบางขั้นตอนจะคล้ายกัน ซึ่งรายละเอียดจะนำเสนอต่อไป

1. การฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้นมี จุดเน้นที่สำคัญ 2 ประการ คือ (ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ 2536, 141)

1.1 เป็นกระบวนการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อไปในทิศทางเดียวกันของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

1.2 เพื่อเป็นการเพิ่มพูนให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเพิ่มขึ้น สำหรับในวงการศึกษาของเราจะพบเห็นมากที่สุด คือการเน้นในประการที่ 2 คือการเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน เช่น ของผู้บริหารอาจจะเป็นการอบรมเพื่อการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ผู้ปฏิบัติการสอนอาจจะเป็นการอบรมเกี่ยวกับวิธีสอน วิธีวัดและประเมินผลการเรียนการสอน เป็นต้น

สำหรับประเภทของการฝึกอบรมนั้นมีหลายประเภท เริ่มตั้งแต่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม โดยการทำงาน การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน การฝึกงาน เป็นต้น

คำสำคัญ : การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

* อาจารย์ประจำหลักสูตร ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำหรับการศึกษานี้ถ้าหากเราพิจารณาจะพบว่าเราจะมีกรอบแบบทุกประเภท ยกเว้นการฝึกอบรมในห้องปฏิบัติงานยังไม่แน่ใจว่ามีการฝึกอบรมประเภทนี้ในที่แห่งใดบ้าง

2. ขั้นตอนการฝึกอบรม

สำหรับขั้นตอนในการฝึกอบรมนั้นอาจจะมีหลายแนวคิด หลายความเห็นแต่ส่วนใหญ่จะคล้ายๆ กัน คือ

1. การศึกษาความต้องการในการฝึกอบรม
2. ศึกษาว่าผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาในการปฏิบัติงานในด้านใดบ้าง
3. ทักษะหรือความรู้อะไรที่คิดว่าผู้ปฏิบัติงานต้องการเพิ่มเติมในการปฏิบัติหน้าที่
4. ผู้ปฏิบัติคิดว่าตนเองต้องการฝึกอบรมด้านไหน

ในการสำรวจความต้องการนั้นอาจดำเนินการโดยการออกแบบสอบถาม การพบปะพูดคุยกับผู้ปฏิบัติงานจากส่วนต่างๆ ของหน่วยงาน ประเด็นปัญหา อาจจะเป็น (1) ทักษะหรือความรู้อะไรที่คิดว่าผู้ปฏิบัติงานจะต้องใช้ในอีกห้าปีข้างหน้าเพื่อที่จะทำให้หน่วยงานเราสามารถแข่งขันกับหน่วยงานอื่นในประเภทเดียวกันได้ และ (2) ปัญหาด้านใดที่คาดคิดว่าจะสามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม

2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้นจะต้องทำให้ชัดเจน รัดกุม ประเมินผลได้ โดยอาจจะกำหนดวัตถุประสงค์ เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ดังนี้ (Rue, 2016, 163)

1.1 วัตถุประสงค์เชิงความรู้ ได้แก่ หลักการ ข้อมูล และแนวคิดเกี่ยวกับทักษะ ความรู้ ที่ทุกคนควรจะเรียนรู้ในการฝึกอบรมนี้

1.2 วัตถุประสงค์ของหน่วยงานและส่วนงานที่ปฏิบัติ เป็นส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติที่มีส่วนกระทบต่อหน่วยงาน เช่น การลา การขาดงาน วิธีการเพิ่มผลผลิตของหน่วยงาน เป็นต้น

1.3 การปฏิบัติงานและความก้าวหน้าของแต่ละคนประกอบด้วย ผลกระทบจากการฝึกอบรมที่มีต่อพฤติกรรม เจตคติ และความก้าวหน้าในหน้าที่ของแต่ละคนที่เข้ารับการอบรม

3. ดำเนินการฝึกอบรม

ในการดำเนินการฝึกอบรมนั้นอาจจะจัดทำได้หลายวิธี ในขั้นตอนนี้ ประกอบด้วย การเลือกวิธีการฝึกอบรมและสื่อในการฝึกฝน แล้วดำเนินการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการฝึกอบรมนั้นผู้รับผิดชอบจะต้องเลือกให้เหมาะสมกับ (1) วัตถุประสงค์ของการอบรม (2) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (3) พื้นฐานของผู้ปฏิบัติงานและ (4) ความคุ้มค่าของการลงทุนในการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมด้วยวิธีการต่างๆ นั้นได้มีผู้สรุปผลที่ได้จากการอบรมไว้ ดังตารางข้างใต้นี้

เปรียบเทียบผลที่ได้ตามวัตถุประสงค์โดยฝึกการอบรมวิธีการต่างๆ

วัตถุประสงค์ วิธีการอบรม	การเพิ่มพูน ความรู้	การ เปลี่ยนแปลง เจตคติ	ทักษะในการ แก้ปัญหา	การทำงาน เป็นกลุ่ม	การยอมรับ ของผู้อบรม	การคงอยู่ ของความรู้
กรณีศึกษา	2	4	1	4	2	2
การอภิปราย	3	3	4	3	1	5
การบรรยาย	9	8	9	8	8	8
เกมส์	6	5	2	5	3	6
ภาพยนตร์	4	6	7	6	5	7
แบบเรียน						
สำเร็จรูป	1	7	6	7	7	1
บทบาท						
สมมุติ	7	2	3	2	4	4
T-Group	8	1	5	1	6	3
บรรยายผ่าน						
T.V.	5	9	8	9	9	9

(ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ,(2536) ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา นนทบุรี:

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิการ หน้า 142) 1 = ดีที่สุด

ตารางข้างต้นเป็นการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับวิธีการฝึกอบรมว่าวิธีไหนจะได้ผลตามวัตถุประสงค์แต่ละด้านในระดับใด ซึ่งจากผลการวิจัยนี้จะเห็นได้ว่าไม่มีวิธีใดที่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับที่ดีได้ทุกด้าน ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการฝึกอบรม จึงควรจะมีวิธีการฝึกอบรมโดยการกำหนดกิจกรรมที่หลากหลายและในการดำเนินการฝึกอบรมควรเลือกวิธีที่หลากหลายเช่นกัน

1. ประเมินการฝึกอบรม การประเมินการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการฝึกอบรม ซึ่งการประเมินอาจจะดำเนินการได้เป็น 2 ระยะ คือ เมื่อสิ้นสุดการอบรม และหลังการฝึกอบรม ในช่วงเวลาหนึ่ง เช่น 3 เดือน 6 เดือน เป็นต้น ในการประเมินหลังการอบรมนั้น Rue และคณะได้เสนอแนะว่า ควรจะดำเนินการประเมิน ใน 4 ประการ คือ

1.1 ปฏิกริยาจากผู้เข้ารับการอบรม อาจจะเป็นความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมต่อโปรแกรม เป็นต้น

1.2 การเรียนรู้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการ ข้อมูลและแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องที่เข้ารับการฝึกอบรมมากน้อยเพียงใด

1.3 การเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรม พฤติกรรมใดของผู้เข้ารับการอบรมด้านใดบ้างที่เปลี่ยนแปลงไปอันเนื่องมาจากผลการฝึกอบรม

1.4 ผลจากการฝึกอบรม ที่มีต่อหน่วยงาน เช่น ลดความสิ้นเปลือง อัตราการลาออกลดลง ผลผลิตของหน่วยงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น

นอกจากการประเมินสี่ประการข้างต้น สิ่งที่ต้องกระทำอย่างยิ่ง คือ การประเมินตัวโปรแกรมการ

ฝึกอบรม เช่น ภาพรวมของโปรแกรม วิทยากร สื่อประกอบ สถานที่ จุดดีจุดด้อยของโปรแกรม ความเหมาะสมของโปรแกรม ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงโปรแกรมต่อไป สิ่งที่จะต้องพิจารณาเกี่ยวกับตัวโปรแกรม การฝึกอบรมต่อไป คือ

1. การฝึกอบรมนั้นสามารถแก้ปัญหาที่มีอยู่ได้หรือไม่
2. เป้าหมายของโปรแกรมชัดเจนและทำได้จริงหรือไม่
3. โครงการฝึกอบรมนี้คุ้มค่าแก่การลงทุนหรือไม่
4. การฝึกอบรมได้ผลหรือไม่

การพัฒนา

การพัฒนาส่วนใหญ่จะเน้นไปที่ทีมบริหาร ซึ่งจะรวมถึงตั้งแต่ ระดับนิเทศ ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับสูง การพัฒนาที่ดีจะต้องอยู่บนพื้นฐานความต้องการของหน่วยงาน ความต้องการของทีมบริหาร และการพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ในการพัฒนานั้นมีจุดเน้นที่ต้องพัฒนาในสองด้าน คือ การพัฒนาการบริหารและการพัฒนาองค์การ ในขั้นนี้จะขอเสนอสาระเกี่ยวกับการพัฒนาการบริหารเท่านั้น ส่วนการพัฒนาองค์การ อาจนำเสนอในภายหลัง

การพัฒนาการบริหาร

สำหรับขั้นตอนของการพัฒนานั้นจะคล้ายคลึงกับการฝึกอบรม ได้แก่

1. การหาความต้องการในการพัฒนา เป็นการศึกษาความต้องการของหน่วยงานและความต้องการของแต่ละคน ในการกำหนดความต้องการในการพัฒนานั้นจะต้องใช้ข้อมูล 4 ส่วนประกอบกัน คือ (Rue, 2016: 178)

2. ผลจากการสำรวจความต้องการ
3. การศึกษาสมรรถนะของบุคลากรในข่ายที่ต้องรับการพัฒนา
4. การวิเคราะห์งาน
5. การวิเคราะห์การปฏิบัติงานและผลงาน

จากการศึกษา วิเคราะห์ถึงบทบาทและความรับผิดชอบแล้วผู้บริหารแต่ละระดับย่อมต้องการความรู้และการปรับพฤติกรรมแตกต่างกันไป ดังตัวอย่างในตาราง ข้างล่างนี้

ความต้องการรับการพัฒนาของผู้บริหารในแต่ละระดับ

ระดับสูง	ระดับกลาง	ระดับนิเทศ
1. การบริหารเวลาการสร้างทีมงาน	1.การประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติ	1. การจูงใจผู้อื่น
2. การจัดองค์การและการวางแผน	2. การจูงใจผู้อื่น	2. การประเมินผู้อื่น
3. การประเมินผลงานของผู้ปฏิบัติ	3.การกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดลำดับความสำคัญ	3. ภาวะผู้นำ
4. การพิชิตความเครียด เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์		4.การสื่อสารด้วยวาจา
5. การวิเคราะห์ตนเอง การจูงใจผู้อื่น		5. การเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์

การบริหารการเงิน การงบประมาณ 6. การกำหนดวัตถุประสงค์ การ จัดลำดับความสำคัญ การดำเนินการ ประชุมที่มีประสิทธิผล 7. การสื่อสารด้วยวาจา 8. การบริหารแรงงานสัมพันธ์ 9. การตัดสินใจ การพัฒนากลยุทธ์ และนโยบาย	4. การสื่อสารด้วยวาจา 5. การจัดองค์การและการ วางแผน 6. เข้าใจพฤติกรรมมนุษย์ 7. การสื่อสารเป็นลาย ลักษณ์อักษร 8. การบริหารเวลา 9. การสร้างทีมงาน 10. การดำเนินการประชุมที่ มีประสิทธิผลการกระจาย อำนาจการพัฒนาและ ผูกอบรวม 11. การคัดเลือกคนงาน	6. การพัฒนาและฝึกอบรม ลูกน้อง 7. บทบาทของผู้จัดการ 8. การกำหนดวัตถุประสงค์ และจัดลำดับความสำคัญ การ สื่อสารเป็นลายลักษณ์อักษร 9. วินัย การจัดองค์การและ การวางแผน 10. การบริหารเวลา การให้ คำปรึกษาและการสอนแนะ 11. การคัดเลือกคนงาน 12. การตัดสินใจ
--	--	---

(ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ 2536), ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารทรัพยากรการศึกษา หน่วยที่ 2
 (นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช หน้า 143)

จากตารางข้างต้นจะเห็นได้ว่า ความต้องการรับพัฒนาของผู้บริหารทั้ง 3 ระดับจะเหมือนๆ กัน ซึ่งเป็น
 ลักษณะของการปฏิบัติงานจะเป็นเช่นนั้น แต่ที่แตกต่างกัน คือ ขอบข่ายและความลึกซึ้งของงานจะต่างกัน เช่น
 การตัดสินใจในระดับผู้บริหารระดับสูงย่อมมีขอบข่ายของงานที่กว้างและสำคัญมากกว่าในระดับกลางและระดับ
 นิเทศ เป็นต้น

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนา

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนานั้นต้องถือหลักว่า การพัฒนานั้นต้องสอดคล้องกับ
 เป้าหมายของหน่วยงานและวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการพัฒนา และผลการพัฒนานั้นสามารถวัดได้ ประเมินได้
 โดยการกำหนดวัตถุประสงค์เป็น 3 ด้าน เช่นเดียวกับการฝึกอบรม แต่วัตถุประสงค์ด้านความรู้จะต้อง
 สอดคล้องกับจำนวนผู้เข้ารับการพัฒนา เวลาที่ใช้ ค่าใช้จ่ายต่อคน และเวลาที่ต้องใช้ในการพัฒนาตามมาตรฐาน
 วิชาชีพนั้นๆ ด้วย

2. วิธีการพัฒนา

วิธีการพัฒนานั้นมีหลายวิธี โดยรวมเป็น 2 ลักษณะใหญ่ๆ คือ การพัฒนาโดยการปฏิบัติงานและ
 การพัฒนานอกงาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

การพัฒนาในงาน	พัฒนานอกงาน
ศึกษาการปฏิบัติงานตามที่กำหนด การสอนแนะ ฝึกประสบการณ์ การสลับหน้าที่งาน โครงการพิเศษในงานที่ได้รับมอบหมาย	พัฒนาในห้องเรียน การบรรยาย กรณีศึกษา บทบาทสมมุติ งานพิเศษ การเรียนรู้สิ่ง แปลกใหม่ สถานการณ์จำลองการสัมมนาวิชาชีพ หรือ ระดับมหาวิทยาลัยการเรียนรู้จากเครือข่าย

(Rue, Leslie W., Ibrahim, Nabil A., Byars, Lloyd L., Human Resource Management, 11 th. Ed. 2016: ซึ่งวิธีการต่างๆ ที่นำเสนอข้างต้นนั้นมียุทธศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน หากสนใจขอให้ศึกษาเพิ่มเติมได้จากแหล่งข้างต้น

1. การประเมินการพัฒนาในการประเมินพัฒนานั้น อาจทำการประเมิน ใน 4 ด้าน คือ
2. ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการประเมิน
3. การให้แนวคิดในการปฏิบัติการของโปรแกรม
4. แนวคิดที่ได้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้หรือไม่
5. การประยุกต์แนวคิดทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน

จากกรอบข้อต้น Rue (Rue, 2016: 187) ได้เสนอตารางกรอบการประเมิน ไว้ดังนี้

สิ่งที่เราอยากทราบจากท่าน	สิ่งที่ต้องการประเมิน
1. ผู้เข้ารับการพัฒนามีความสุขหรือไม่ ถ้าไม่ เพราะอะไร ก. แนวคิดไม่ตรงที่ต้องการ ข. รูปแบบการนำเสนอไม่ดี 2. สื่อให้แนวคิดที่ดี ถ้าไม่ เพราะอะไร ก. แนวคิดซับซ้อนเกินไป ข. ตัวอย่างไม่ตรงประเด็น ค. แบบฝึกไม่ตรงประเด็น ง. การนำเสนอไม่ดี 3. แนวคิดสามารถนำไปใช้ได้ ก. แนวคิดไม่มีประโยชน์ซับซ้อนเกินไป ข. สภาพแวดล้อมไม่เอื้อ การประยุกต์แนวคิดทำให้เกิดผลดีต่อหน่วยงาน ถ้าไม่ เพราะอะไร	ปฏิบัติการของผู้รับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา ปฏิบัติการหลังการพัฒนา ผลงานระหว่างการพัฒนา ผลงานเมื่อจบการพัฒนา การปรับปรุงของผู้รับการพัฒนา การปรับปรุงของผู้รับการพัฒนา

จากที่กล่าวมาข้างต้นนั้นจะเป็นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป ซึ่งส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกับการบริหารการศึกษา ยกเว้นในรายละเอียดบางประการในการปฏิบัติและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เท่านั้น หน่วยงานทางการศึกษาไทยที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จะแบ่งออกเป็น 3 หน่วยงาน ได้แก่

1. สำนักงานคุรุสภา ทำหน้าที่เกี่ยวกับมาตรฐานวิชาชีพ โดยการกำหนด มาตรฐานวิชาชีพ การออกใบประกอบวิชาชีพ
2. หน่วยงานต้นสังกัด ได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานอาชีวศึกษา สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน รับผิดชอบในการฝึกอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการการปฏิบัติงานในหน้าที่ ได้แก่ การสอน การบริหาร เป็นต้น
3. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำหน้าที่เกี่ยวกับการกำหนด มาตรฐานตำแหน่ง การกำหนด มาตรฐานวิทยฐานะและประเมินบุคลากรที่ปฏิบัติงานทางการศึกษาเข้าสู่หรือเลื่อนขั้นสู่วิทยฐานะตามระดับมาตรฐานที่กำหนด

หน่วยงานที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาค่อนข้างมาก อีกหน่วยงานหนึ่ง คือ สถาบันอุดมศึกษาทั้งในสังกัดราชการและเอกชน โดยการทำหน้าที่ ให้ความรู้ทั้งการผลิต การฝึกอบรม

การพัฒนาบุคลากรให้มีคุณสมบัติตามที่กำหนด ทั้งในการปฏิบัติตามภารกิจและการร่วมมือกับหน่วยงานต้นสังกัดของบุคลากร

ในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ของหน่วยงานในต้นสังกัดของบุคลากรส่วนใหญ่ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ความต้องการจากหน่วยงานผสมผสานกับความต้องการของบุคลากร แต่ในการดำเนินการจะไม่มีกร ออกแบบสำรวจความต้องการ แต่จะคำนึงถึงงานในหน้าที่และคุณสมบัติสมรรถนะของบุคลากร

นอกจากการพัฒนาบุคลากรโดยหน่วยงานต้นสังกัดจัดให้แล้ว หน่วยงานยังอนุญาตให้บุคลากรลาไปเข้ารับการฝึกอบรมหรือพัฒนาได้อีกด้วย โดยมีระเบียบว่าหาก การฝึกอบรมหรือพัฒนานั้นเป็นไปตามความต้องการของหน่วยงานแล้วจะได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนได้ตามปกติ

อีกกรณีหนึ่งที่บุคลากรสามารถขออนุญาตเข้ารับการพัฒนาได้ คือ การขอเข้ารับการพัฒนาโดยใช้เวลาบางส่วนของเวลาราชการ โดยไม่ทำให้งานที่ปฏิบัติบกพร่องเสียหาย

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรไม่ว่าในหน่วยงานใดมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ แนวคิด ในการปฏิบัติหน้าที่ในปัจจุบันและเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะมีมาในอนาคต หน่วยงานจึงควรที่จะให้ความสำคัญกับภารกิจด้านนี้เป็นอย่างมาก

เอกสารอ้างอิง

- ปรีชา คัมภีรปกรณ, (2536). *ประมวลสาระชุดวิชา การบริหารทรัพยากรการศึกษา หน่วย 1 และ 2*, นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เลขาธิการครูสภา, สำนักงาน, (2551). *รวมกฎหมายสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา สำหรับผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษา*, กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สภสค.
- DelCampo, Robert G., (2011). *Human Resource Management DeMYSTiFieD*, New York: McGraw Hill.
- Mercer, Justine, Barker, Bernard, Bird, Richard, (2011). *Human Resource management in Education*, New York; Routledge. 2011.
- Rue, Leslie W., Ibrahim, Nabil, Byaras, Lloyd L., (2016). *Human Resource management, 11th. ed.* International Ed., New York: McGraw–Hill Education.