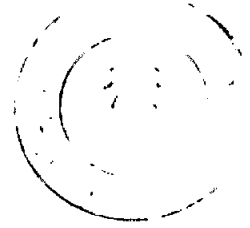


เอกสารอ้างอิงและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน ริงลิโยกฤษณ์ ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรหมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ขึ้นตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไต่ลตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์การ เพราะวิทยาการและเทคโนโลยีในการทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

สำราญ ถาวรบุคณ์ เขียนไว้ในวารสารข้าราชการปีที่ ๑๒ ว่า "การพัฒนาบุคคลกับการฝึกอบรมนั้นมีความหมายใกล้เคียงกันมาก นักทฤษฎีบริหารบุคคลบางคนก็ใช้คำทั้งสองนี้แทนกัน โดยหมายถึงกิจกรรมอย่างเดียวกัน แต่อย่างไรก็ดีในปัจจุบันนักทฤษฎีการบริหารบุคคลสมัยใหม่ส่วนใหญ่มิถือว่าเป็นกิจกรรมคนละอย่าง แต่สัมพันธ์ และใกล้เคียงกัน" หรืออาจจะให้ความหมายว่า "การพัฒนาบุคคล คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่าง รวมทั้งการฝึกอบรมด้วย"

สมาน ริงลิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : พิมพ์โดยสวัสดิการสำนักงาน ก.พ., ๒๕๒๒), หน้า ๗๓.

ส่วนการฝึกอบรม หมายถึง " การสอนให้คนได้เรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญชำนาญ และความรู้ในการปฏิบัติงาน "

วัฒนา สุตรสุวรรณ กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากร กับการพัฒนาบุคคล มีความหมายเช่นเดียวกัน โดยเขียนไว้ว่ามีกิจกรรมด้านการบริหารงานบุคคลได้เขียนไว้ว่า " การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน " และกรรมวิธีในการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ทัศนคติ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และสูงขึ้น มีจิตใจรักงาน มีกำลังขวัญในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลดังกล่าว เป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานทุกคนที่จะต้องเอาใจใส่ การส่งเสริมสมรรถภาพเพียงบางอย่าง บางประการ หรือทำ ๆ หยุด ๆ ไม่สม่ำเสมอไม่สามารถได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

การพัฒนาบุคลากร เป็นระบบวิธีของการวางแผนและดำเนินโครงการ เพื่อที่จะพัฒนางานอาชีพ ไม่ว่าจะเป็นในระบบราชการ ธุรกิจ แม้แต่แพทย์ นักกฎหมาย พยาบาล การพัฒนาบุคลากร เป็นคำพูดที่เราใช้กันอย่างมากในปัจจุบัน มีคำอยู่หลายคำซึ่งใช้กันอยู่ ที่มีความหมายเหมือนกัน เช่น การส่งเสริมวิทยฐานะ พัฒนาทรัพยากรคนส่งเสริมวิชาชีพ บริการการศึกษา การศึกษาดูงาน และอย่างอื่น ๆ คำพูดต่าง ๆ เหล่านี้ใช้แทนกันอยู่เป็นประจำในเอกสารต่าง ๆ เช่น ในวงการศึกษา ท่านจะพบว่าใช้ในความหมายของการส่งเสริมวิทยฐานะของครู ในเวลาเดียวกันเราก็อาจจะได้ยินการพัฒนากำลังคนในงานอุตสาหกรรม แต่อย่างไรก็ตาม ความหมายของมันก็คืออย่างเดียวกัน

006400

สำราญ ถาวรวิทย์, วารสารข้าราชการ ๑๒ (มิถุนายน ๒๕๑๔) : ๑๒.

วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลับ-เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา พิมพ์ครั้งที่ ๓. (นครหลวง : ไทยอนุเคราะห์ไทย ม.ป.ป.), หน้า ๔๑-๔๒.

นิพนธ์ ศศิธร ได้เขียนไว้ว่า การพัฒนาคน หรือข้าราชการในประเทศไทย ส่วนใหญ่ ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรม และความสามารถของข้าราชการ

การพัฒนาคุณธรรม คุณธรรมของข้าราชการ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยมีความเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง คุณธรรมของข้าราชการแบ่งออกเป็นสองประเภท คือ ขวัญกำลังใจ และศีลธรรม โดยกล่าวว่า ความจริงการเพิ่มประสิทธิภาพและคุณธรรมของข้าราชการนั้น ถ้ามีการจัดระบบบริหารที่ดี ประกอบกับการกำหนดวัตถุประสงค์ หรือจุดมุ่งสูงสุดของชาติได้แล้ว ย่อมเป็นการเพิ่มคุณธรรมทั้งในด้านขวัญกำลังใจและศีลธรรมของข้าราชการอยู่ในตัวเองส่วนหนึ่งด้วย เพราะส่งเสริมให้เกิดความสำนึกในความสำเริง มีความตระหนักในการกิจอันแนบชิดของตน และมีความภาคภูมิใจว่าตนเองได้ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ และเพื่อนร่วมชาติ

คุณธรรมของข้าราชการไทยนี้จะเกิดขึ้นและคงอยู่ต้องควบคู่ไปกับสภาพความยุติธรรมที่มีอยู่ทั่วไปในงานสังคม โดยเฉพาะในสังคมที่เกี่ยวข้องโดยตรง การเสียสละต่าง ๆ จะพึงเกิดขึ้นได้โดยทั่วไปก็ต่อเมื่อทุกคนเสียสละเหมือน ๆ กัน ดังนั้นจึงเห็นเป็นการสมควรที่ข้าราชการไทยตั้งแต่ระดับสูง จนถึงระดับต่ำ ควรได้ตระหนักถึงการพัฒนาบุคคลในด้านคุณธรรม

การพัฒนาความสามารถของข้าราชการไทย หมายถึง การปรับปรุงให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น จะทำให้ที่ตองรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ให้แน่ชัดก่อน จึงจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถของข้าราชการให้ได้ผล มิฉะนั้นมักจะกลายเป็นว่ามีการฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคลโดยที่เห็นใคร ๆ เขาทำกันจึงทำบ้าง^๑

^๑นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, ๒๕๒๐), หน้า ๓๕๒-๓๕๔.

ฮาร์บิสัน กับไมเออร์ (Harbison and Myers) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งภิญโญ สาธร ได้อ้างในหนังสือหลักบริหารการศึกษาว่า การพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล^๑

เจอร์รี จี กัฟ (Jerry G. Guff) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่างๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และเพื่อนร่วมงาน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ เพิ่มความสนใจและความสามารถประจำตัว และเป็นการช่วยคณะครูอาจารย์ได้มีโอกาสตื่นตัวในวิชาชีพของตนโดยเฉพาะในเรื่องการเรียนการสอน^๒

ส่วนเฮอเบิร์ต เจ ชูเดิน และอาร์เธอร์ ดับบลิว เซอร์แมน (Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นขบวนการในการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการพัฒนาการนั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพ และการพัฒนาการนั้นอาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์การนอกรูปแบบ หรือการบังเอิญ อันเป็นผลมาจากการทดลองถูกผิดก็ได้^๓

^๑ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๖๒.

^๒Jerry G. Guff, Toward Faculty Renewal (California: Jossey-Base, 1975), pp. 8-16.

^๓Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, "The Nature and Development of the Personnel Field" Personnel Management (Cincinnati Ohio : South-West, 1968), pp. 10-11.

มีประจักษ์พยานอยู่เป็นอันมากที่ในวงการบริหารทั่วไปมักคำนึงถึงแบบพิธีรีตรอง เช่น การเปลี่ยนแปลงชื่อสถานที่ทำงานใหม่ เปลี่ยนแผนใหม่ แต่บุคลากรในหน่วยงานไม่มีการปรับปรุง ผูกอบรมให้ดี ทั้งแผนงาน และชื่อที่เปลี่ยนใหม่ แทนไม่มีความหมายในการบริหารอะไรเลย^๑

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ โดยเน้นการพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้นทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน ตลอดจนจัดให้มีการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ โดยตั้งเป้าหมายว่า การพัฒนาบุคคลควรจะได้ผลในทางบวกอย่างน้อยก็ให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการทำงานของตนมากยิ่งขึ้น และจะได้ผูกอบรม หรือเห็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ตนทำอยู่ก่อนแล้วให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป

คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของโลก ถ้าคนมีคุณภาพดีเสียอย่าง ทุกอย่างก็จะมีตามมาในทางที่ดี เพราะคนเป็นผู้สร้างทุกอย่าง คือวัฒนธรรม อารยธรรม ศิลป สุนทรีย์ และวิสดูอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น การปกครอง ศีลธรรม จริยธรรม ทุกอย่างก็จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพ เพราะฉะนั้นก่อนที่จะทำการพัฒนาอย่างอื่น ๆ ต้องพัฒนาบุคลากรให้เข้าใจ และเห็นความสำคัญของการพัฒนาและเข้าใจความหมายอันแท้จริงของการพัฒนาบุคลากร

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ได้หมายความว่า จะสามารถให้เข้าทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นต้อง อบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ให้ด้วย ทั้งนี้เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น เป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน

^๑ชาลี มณีศรี, การนิเทศการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : รุ่งวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๒๑),

วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนั้น เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไปก็จำเป็นจะต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีเช่นเดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ครู หรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจ อยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่นมีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดียิ่งขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรม (training) ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยาย เรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟัง เป็นครั้งคราวก็ได้การไปทัศนาร่วมกันทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปสัมฤทธิ์งานที่จะทำหลังจากการได้ไปทัศนาร่วมกันน่าจะ ได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

การเลือกสรรบุคคลเข้าทำงานในหน่วยราชการ หรือองค์การธุรกิจใหญ่ ๆ โดยทั่วไป จะมีการกำหนดกฎเกณฑ์เป็นอย่างไร เช่น มีการกำหนดขั้นความรู้ มีการสอบแข่งขัน สอบคัดเลือก เมื่อผ่านการสอบแข่งขัน หรือการสอบคัดเลือกได้แล้ว ยังกำหนดให้มีการทดลองปฏิบัติงานเสียระยะหนึ่งก่อน เมื่อปรากฏว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่แล้วจึงจะบรรจุแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งประจำต่อไป กฎเกณฑ์ต่าง ๆ เหล่านี้แม้จะดี แต่ก็ทำให้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่ทุกหน้าที่เสมอไปไม่ ทั้งนี้เนื่องจากกิจกรรมต่าง ๆ ในวงการบริหารของรัฐบาลก็ดี ในองค์การธุรกิจเอกชนก็ดี ต่างเปลี่ยนแปลงและขยายตัวออกไปตามวิวัฒนาการของเศรษฐกิจ และสังคมตลอดเวลา จำนวนองค์การและจำนวนผู้ปฏิบัติงานในแต่ละองค์การก็ขยายขึ้นอีกประการหนึ่ง ปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าได้อย่างดี ดังนั้น คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในระยะแรกเข้าทำงานอาจกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมไปได้โดยง่ายในระยะเวลาต่อมา

ฉะนั้นเพื่อให้ประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลในองค์การให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และฝึกฝนให้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้านมากยิ่งขึ้น จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลได้ตามความมุ่งหมาย

โดยสรุป เหตุที่จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรนั้นก็เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น เพราะความกระตือรือร้นนั้นเป็นเสมือนโรคติดต่อ ถ้าตัวบุคลากรในที่ทำการแห่งใดมีจำนวนคนที่มีความกระตือรือร้นมาก ก็จะทำให้คนอื่นที่เสื่อซายอยู่ได้เร่งตัวเองให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นบ้าง

นอกจากนั้นจะทำให้คนในหน่วยงานที่ได้รับการพัฒนาสามารถปฏิบัติหน้าที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น สูงขึ้น มีจิตใจรักงานมีกำลังขวัญในการทำงาน และอาจจะเกิดพัฒนาความคิด

ริเริ่มขึ้นได้ นอกจากนั้นแล้วบุคคลที่ไม่ได้พัฒนาอาจจะเป็นภัยแก่สังคม และอาจจะเป็นผู้ประกรกิด
ขวางคนอื่นที่อยากจะมีความคิดในการพัฒนาด้วย

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

๑. การประชุมพิเศษ คือ การแนะนำอบรม และให้ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบของ
หน่วยงานนั้น เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับรู้ และมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ที่ตนกำลังจะไปทำงาน
ทั้งด้านสถานที่ส่วนบุคคล ผู้บริหาร และสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรจะได้
ปรับตัวได้เร็วขึ้น และเตรียมตัว เตรียมใจที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อันพึงจะเกิดขึ้นในเวลา
ต่อมา

๒. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการ
อบรม มีทั้งฝึกอบรมระยะสั้น และระยะยาว ระยะสั้นอาจจะเป็นหนึ่งในสัปดาห์ ส่วนใหญ่เป็นการ
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์
ที่สอนมาแล้วระยะหนึ่งที่มีช่วงเวลาที่พักหรือว่างจากการสอนมาทำงานในศูนย์ หรือหน่วยพัฒนา
คณาจารย์ ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัดต่อเนื่องกันประมาณ ๑ ภาคเรียน

๓. การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ ๓-๗ วัน เป็นการสัมมนา
เกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่
จะมุ่งในด้านทฤษฎี หรือหลักการการศึกษาโดยตรง

๔. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัยความ
ก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของ
ผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทาง
ด้านศึกษามากกว่าเป็นด้านอื่น ๆ

๕. การจัดสัปดาห์นิทรรศการทางวิชาการ โดยนำเอาผลงานดีเด่นของนิสิตศึกษาทาง
ด้านศิลปะ และการช่างต่าง ๆ มาแสดงนิทรรศการเพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ และทำให้นักศึกษา
มีความภาคภูมิใจ และเกิดกำลังใจ

๖. การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษางานเพิ่มเติม

วิชาที่จะให้ไปศึกษาเพิ่มเติม หรืองานนี้จะต้องเป็นสาขาวิชาการศึกษาที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในสถานการศึกษานั้น ๆ การศึกษาเพิ่มเติมนอกจากเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรสูงขึ้นแล้ว ยังควรส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาบางวิชาในสถานการศึกษาระดับสูงศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัย หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีการเหล่านี้ไม่ได้มุ่งหมายเพื่อรับปริญญา หรือประกาศนียบัตรเท่านั้น แต่มุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ให้กว้างขวางขึ้น

๗. การแต่งตั้ง โยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้ง โยกย้าย ถ้าเป็นไปโดยความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้น ได้อย่างมากหรือกล่าวอย่างสั้น คือ การใช้คนให้ถูกกับงาน

การเพิ่มพูนสมรรถภาพในการปฏิบัติงานที่นิยมกันอีกวิธีหนึ่ง คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Rotation to Assignment) ในทางปฏิบัตินั้น ผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานควรปรับปรุงคำสั่งแบ่งแยกหน้าที่การงานภายในหน่วยงานของคนให้เหมาะสมอยู่เสมอ โดยมีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหมุนเวียนกันไปภายในหน่วยงาน เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนมีโอกาสได้เรียนรู้งานต่าง ๆ ของหน่วยงานกว้างขวางขึ้น เพื่อประสบการณ์ในการทำงานให้มากขึ้น จะได้เข้าใจปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาขององค์การได้ถูกต้อง ซึ่งในที่สุดจะทำให้สมรรถภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มพูนขึ้นมากมาย

ข้อเสียของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเมื่อผู้บังคับ หากหน่วยงานใดมีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อยเกินไปแล้ว อาจทำให้ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นต่ำลงได้ ฉะนั้นการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานหมุนเวียนกันไป จึงต้องดูโอกาสและความเหมาะสมควบคู่ไปด้วย

๘. การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน

การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคล โดยวิธีสนับสนุนให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสสังเกต หรือศึกษาวิธีการทำงานของผู้บังคับบัญชาได้นั้น ผู้บังคับบัญชานั้นจะต้องเป็นคนที่มีฝีมือในการทำงานจนสามารถถือเป็นแบบอย่าง (Model) ได้ จึงจะมีประโยชน์อย่างแท้จริง หากได้ผู้บังคับบัญชาที่อ่อนแอ โลเล ขาดความเชื่อมั่นในตัวเอง มีประสบการณ์น้อยหรือขาดความซื่อสัตย์สุจริตแล้ว ก็ไม่มีประโยชน์ที่จะนำมาเป็นแบบอย่าง เพราะหากนำมาเป็นแบบอย่างแล้ว ก็กลายเป็นการบั่นทอนสมรรถภาพมากกว่าการส่งเสริมสมรรถภาพ

การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง กิจกรรมอย่างหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจแก่สมาชิกใหม่ขององค์การ ให้รู้จักโครงสร้างขององค์การ เป้าหมายขององค์การ และวิธีปฏิบัติงานทั่ว ๆ ไป ตลอดจนสวัสดิการต่าง ๆ ที่จัดให้แก่พนักงาน ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรขององค์การได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้มากที่สุด

ลิกเคิร์ต (Rensis Likert) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี "การบริหารระบบ ๔" (System 4 Management) ถึงการปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศคนงาน (employee Orientation) หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personal interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน"

ส่วน วิทยุ สาธร กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า "วิธีการปฐมนิเทศ (Vestible Training and Orientation) หมายถึง วิธีการที่ต้องใช้ขั้นเรียน คือ พอบรรจุคนงานเข้ามา

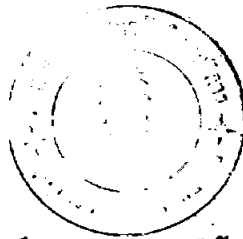
ก่อนที่จะให้เข้าปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestible Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นช่วยฝึกให้ก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่า และชำนาญกว่า^๑

✓ สำหรับความสับสนเห็นของ ชาลูนชัย วลิตรังสิมา และ เขตรวิทย์ ฤทธิประศาสน์ ที่มีต่อการปฐมนิเทศว่า "การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น ไปถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อคนภายนอก งานในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ส่วนบุคคล และสถานที่ที่สำคัญ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความรู้สึกว่าคุณไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ"^๒ ทางด้านการบริหารการศึกษา ถือว่า การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งของการนิเทศภายใน

ศูนย์วิจัยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

^๑ วิทยุ โสธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๔๑-๑๔๒.

^๒ ชาลูนชัย วลิตรังสิมา และ เขตรวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๒๑), หน้า ๑๖๑-๑๖๒.



ในด้านการปฐมนิเทศครูใหม่ สันต์ ธรรมบำรุง ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศครูใหม่ ว่า ก่อนโรงเรียนเปิดนั้น เพื่อช่วยครูใหม่ให้คุ้นเคยกับโรงเรียน และงานในหน้าที่ใหม่ ควรจะช่วยให้ ครูใหม่มีความรู้ในสิ่งต่อไปนี้

๑. ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
๒. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน
๓. กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน
๔. ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ครูและนิสิตควรปฏิบัติตาม
๕. การจัดส่งงานของฝ่ายบริหาร
๖. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูได้รับ
๗. สภาพในการทำงาน
๘. การวางโครงการสอน และทำบันทึกการสอน
๙. บริการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ครูนำมาใช้ประกอบการสอน
๑๐. บทบาทของครูใหม่ที่จะต้องทำเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

เกี่ยวกับหลักสูตรของการปฐมนิเทศ ควรเป็นเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๑. เรื่องเกี่ยวกับหน่วยราชการ หรือองค์การ ได้แก่
 - วัตถุประสงค์และหน้าที่ (Functions)
 - ประวัติความเป็นมาของหน่วยราชการ หรือองค์การนั้น
 - ฐานะขององค์การในหน่วยราชการ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น จำนวนข้าราชการหรือพนักงาน

- การจัดหน่วยงาน และบุคคลสำคัญในหน่วยราชการ หรือองค์การ
- การจัดสถานที่ทำงาน (Layout)
- ทัศนคติที่มีต่อข้าราชการ หรือพนักงาน
- หน้าที่ของหน่วยการเจ้าหน้าที่ (Personnel office)
- แหล่งข้อมูลของทางราชการหรือองค์การ (Source of official information)

๒. เงื่อนไขการเข้ารับราชการ หรือทำงาน (Conditions of employment)

- ประเภทของการจ้าง (ลูกจ้างรายวัน วิชาสัญญา) และระยะเวลาการทดลองปฏิบัติงาน
- วันรับเงินเดือน การหักเงินสะสมและการเลื่อนเงินเดือน
- จำนวนชั่วโมงทำงาน การลาหยุดงาน
- ข้อบังคับเกี่ยวกับสวัสดิการ (Security requirement)
- การกำหนดระดับความสามารถในการทำงาน (Performance rating)
- วินัยข้าราชการ หรือพนักงาน และความประพฤติ (Conduct) ทั้งแง่ความผูกพันและข้อห้าม
- การเสนอแนะการปรับปรุงงาน และประโยชน์ตอบแทน
- การพ้นจากตำแหน่งหน้าที่ (Retirement)
- การให้ความช่วยเหลือและแหล่งข่าวสนเทศ (Reference aids and source of information)
- บทบาทของ ก.พ. (หรือของฝ่ายการพนักงาน)

๓. สิทธิต่าง ๆ ของข้าราชการ หรือพนักงาน และสวัสดิการที่จะได้รับ

- การรักษาพยาบาล การประกันภัย
- เงินสงเคราะห์บุตร ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
- บ้านพัก การเคหะสงเคราะห์

- การให้คำปรึกษา และบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานทางพนักงาน
- การร้องทุกข์ (Grievance) และการอุทธรณ์ (appeals)
- การพักผ่อน (Recreation)
- การออกสิ่งพิมพ์ (Publication)

๔. งานในหน้าที่ และสภาพแวดล้อม

- หน้าที่ (Function) ที่จะต้องทำ และความสัมพันธ์กับหน่วยงาน
- รายละเอียดของงานในหน้าที่ (Job-description)
- สายการบังคับบัญชา (Lines of authority)
- แหล่งที่จะติดต่อข้อมูลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง
- สถานที่ทำงาน และสถานบริการความสะดวกต่าง ๆ
- การใช้โทรศัพท์ และเครื่องมือเครื่องใช้
- สถานที่ประกาศ แจ้งความ (Bulletin boards)
- การแนะนำสถานที่ทำงาน (Work place)

๕. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง

- ที่พัก
- สถานีขนส่ง สถานีตำรวจ
- ธนาคาร ไปรษณีย์ แพทย์

การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

ครู หรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนแม้จะมีความสามารถที่เต็มเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญที่ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็กลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงาน เป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ พร้อมกับทำให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราวนับเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนน่าจะสนับสนุนทุกวิถีทาง^๑

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวหมายรวมถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ^๒

^๑ ภิญโญ สาธร, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๗๗.

^๒ ภิญโญ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, ๒๕๑๗), หน้า ๔๔๖-๔๔๗.

วุฒิชัย จ्ञำนงค์ กล่าวถึงการฝึกอบรมในวงการธุรกิจไว้ว่า "การฝึกอบรม คือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคลที่อยู่ในบริษัท เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ดีตามที่บริษัทนั้นต้องการ ถึงแม้ว่าได้ประพฤติปฏิบัติงานที่อยู่แล้ว บางบริษัทหรือหลายบริษัท ยังต้องการที่จะให้เจ้าหน้าที่ พนักงานหรือคนงาน บริษัทนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้ว ในกระบวนการจัดการบุคคลมีหน้าที่อันหนึ่งที่จะต้องปฏิบัติ คือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งวิธีการที่นิยมประพฤติปฏิบัติกันส่วนใหญ่ คือ เรื่องการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงานหรือคนงานขององค์การธุรกิจนั้น ๆ"^๑

วัฒนา สุตรสุวรรณ ได้กล่าวไว้ในเรื่องการฝึกอบรมไว้ว่า " การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสอนหรือการให้การศึกษา หรือให้ความรู้แก่ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อที่จะให้เขาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานของเขาได้ดีที่สุดเท่าที่จะทำได้ หรือมีเจตจำนงที่จะให้เขามีความรู้ความสามารถที่จะทำงานในตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น และมีความยุ่งยากเพิ่มขึ้นได้ การฝึกอบรมเป็นกระบวนการสองฝ่าย (A two-way Process) คือ ฝ่ายหนึ่งจะต้องสอน และอีกฝ่ายหนึ่งจะต้องเรียนรู้"^๒

^๑วุฒิชัย จ्ञำนงค์, นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศในประเทศไทย
(กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๗.

^๒วัฒนา สุตรสุวรรณ, ลับเฉพาะสำหรับผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา,
หน้า ๓๘๕-๓๘๖.

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญของการฝึกอบรม คือการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการเปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตน ทั้งนี้ในการวางโครงการฝึกอบรมจึงต้องพิจารณาถึงความจำเป็น และความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมได้เป็น ๒ ประการ คือ

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objective) ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

๑. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานและเจ้าหน้าที่
๒. เพื่อสอนแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
๓. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
๔. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
๕. เพื่อวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
๖. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
๗. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล โดยพยายามให้เป็นดีพอใจของทุกฝ่าย
๘. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
๘. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือประชาชนผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objective) หมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้อาจได้แก่

๑. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่ง
๒. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
๓. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ

๔. เพื่อฝึกฝนการใช้เทคนิคช่วยในการตัดสินใจ
๕. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
๖. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
๗. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
๘. เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
๙. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน*

ประเภทของการฝึกอบรม

วัฒนา สุตรสุวรรณ แบ่งประเภทของการฝึกอบรมไว้ ๔ ประเภทคือ

๑. การปฐมนิเทศ (Orientation Training)
๒. การฝึกงาน (Job Training)
๓. การฝึกทบทวน (Refresher Training)
๔. การฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Development Training)^๒

การแบ่งประเภท (วิธี) การฝึกอบรมที่ใหญ่มาก สาธิต ได้กล่าวถึงมี ๗ วิธีคือ

๑. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On-the-job Training)
๒. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule training and orientation)
๓. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอน หรือลูกมือชั่วคราว (Apprenticeship training)
๔. วิธีให้ฝึกงาน (Internship training)

*สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๔๑-๑๔๒.

^๒วัฒนา สุตรสุวรรณ, ฉบับเฉพาะสำหรับผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, หน้า ๓๘๗.

๔. ฝึกอบรมระยะสั้น (Learner training)
๖. วิชาส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside course)
๗. วิชาส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (Retraining or upgrading)^๑

สำหรับ สมพงษ์ เกษมสิน นั้น ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้ ๗ วิธี เช่นเดียวกัน
แต่รายละเอียดแตกต่างกันคือ

๑. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
๒. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-the-job training)
๓. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training)
๔. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
๕. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial training)
๖. การพัฒนานักบริหาร (Executive development)
๗. วิธีฝึกตนเอง^๒

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ (work shop)

เทคนิคหรือวิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรมนั้นเมื่อผู้มาทลายหลายวิธีด้วยกัน เช่น อภิ-
ปราย การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ
แต่ประการใดก็ตาม เทคนิคดังกล่าวนี้เป็นแต่เพียงวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์
(Means to an end) ในการฝึกอบรมเท่านั้น

^๑ วิทยุ โสธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๔๔๖-๔๔๗.

^๒ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแบบใหม่, พิมพ์ครั้งที่ ๓. (กรุงเทพมหานคร :
สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๑๔๔-๑๔๕.

ในขณะที่มีเทคนิคการอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมฝึกปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้เป็นทั้งทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Practice) สำหรับทางด้านปฏิบัตินั้นก็คำนึงถึงสภาพการณ์ หรือโลกอันแท้จริง (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงของเขา^๑

ภิญโญ สาธร เรียกการฝึกอบรมวิธีนี้ว่า การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้ผู้เข้ารับการอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนมาตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีทันทีที่ได้เรียนมา

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive training course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในทั้งวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมแบบฝึกปฏิบัติ มีกว้างขวางมาก แต่พอสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ได้ดังนี้คือ

๑. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดทักษะในการ ปฏิบัติงาน
๒. เพื่อกำหนดแนวทางในการ ปฏิบัติงาน
๓. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
๔. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

การสัมมนาทางวิชาการ

คำว่า การสัมมนากำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการของรัฐบาล วงการธุรกิจเอกชน และแม้แต่ในวงการขององค์การระหว่างประเทศ ตามข่าวการสัมมนาต่าง ๆ จะปรากฏให้เราเห็นอยู่เสมอ เช่น การสัมมนาพัฒนานักบริหาร การสัมมนาคณะกรรมการจังหวัดอำเภอ การสัมมนาทางวิชาการของแพทย์ พยาบาล การสัมมนาเกี่ยวกับ International Finance Personnel Administration ซึ่งจัดขึ้นโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น^๑

คำว่า "สัมมนา" เป็นศัพท์ที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวงศึกษาธิการบัญญัติไว้ใช้ในวงการศึกษานี้ แทนคำว่า Seminer ในภาษาอังกฤษ สัมมนามาจากคำว่า สัมมน ซึ่งแปลว่า ร่วมใจ หรือ Meeting of the Minds คำว่า Seminar ตามที่ใช้กันทั่วไป ในต่างประเทศ คือ วิธีสอนในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก ซึ่งหนักไปในทางให้นิสิตได้วิจัย ค้นคว้า สืบสาว หรือแก้ปัญหาค้นคว้าที่นิสิต นักศึกษาในกลุ่มนั้น ๆ มีความสนใจร่วมกัน^๒

วิญญู อังคณาภิรักษ์ กล่าวถึงความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การประชุมสัมมนา (เขียนแตกต่างจากที่ใช้ปัจจุบัน) คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกันเพื่อทำการศึกษาค้นคว้า เรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้คงแก่เรียน (วิธีนี้โดยมากใช้กันอยู่ใน

^๑ กฤษ ชัมโกชน์ "การสัมมนา", ประมวลบทความการนิเทศการศึกษา ปี ๒๕๒๐
(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ลิ้นทรี, ๒๕๒๐), หน้า ๒๔๔.

^๒ นิสิตแผนกบริหารการศึกษานิตยสาร นิตยสาร นิตยสาร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, "รายงานประกอบการเรียนวิชา Independent Study" หน้า ๑๐๗. (อัตถ์สำเนา.)

หมูนักศึกษามหาวิทยาลัย ทำการวิจัยภายใต้การนำของศาสตราจารย์ แต่ว่าบุคคลประเภทอื่นก็ใช้ได้เหมือนกัน)*

การประชุมแบบสัมมนาเป็นการประชุมทางวิชาการอย่างหนึ่ง ใช้ได้ในเมื่อการประชุมนั้นมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ก. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (To identify the problem)
- ข. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า (To explore the problem)
- ค. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย (To discuss or play out necessary research involved the solution of the problem)
- ง. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น (To share the finding with other in group)
- จ. เพื่อสรุปผลการวิจัย (To reach the conclusion based on research)
- ฉ. เพื่อเสนอข่าวความรู้ (To present information)^๒

เบอร์เกอร์ และมอร์ริส (Paul Bergevin and Dwight Morris) กล่าวถึงความหมาย ของการสัมมนาที่ใช้กันอยู่ในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ"^๑

*วิญญู อังคนารักษ์, "วิธีการประชุม" ใน คำบรรยายเกี่ยวกับการจัดการบุคคล (พระนคร : สังฆวิทยการพิมพ์, ๒๕๑๔), หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

^๒ เรื่องเดียวกัน หน้า ๑๔๔.

^๑ Paul Bergevin and Dwight Morris, Group Processes Adult Education (Connecticut : The Seabury Press, 1955), p.65.

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์การให้แก่บุคลากรขององค์การ หรือการทำ
ข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนับเป็นการพัฒนา
บุคลากรขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพัฒนาปฏิบัติ
ได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การรับวารสารทางวิชาการ
ต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากร
อย่างหนึ่ง"^๑

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง
ข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

มณูญ (วงศันาริ) พุณฤทธิวิทย์ยากร เสริมว่า ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึง
ว่าการบอก หรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่สำคัญแก่ลูกน้องให้รับรู้และเข้าใจ เป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่ง
จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างาน
ที่ดี คือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้มาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเอง หรือจากหนังสือ
ในตำรา แต่คนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์การแล้ว ก็จะมี
บอกให้ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเอาไว้^๒

^๑นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป เอกสารประกอบการสอน
วิชา ๔๑๖ ๖๐๒ หลักการบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย หน้า ๒๗. (ยัดสำเนา.)

^๒มณูญ (วงศันาริ) พุณฤทธิวิทย์ยากร, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ : แพร่พิทยา
อินเตอร์เนชันแนล, ๒๕๑๗), หน้า ๖๓.

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดการบริการด้านการศึกษาอันถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโชยน์เพื่อจัดให้แก่บุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับบริการทางการแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโชยน์หลายประการ เช่น

๑. ช่วยให้คนงาน (บุคลากร) ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ทั้งบุคลากรและองค์การ
๒. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในด้านสาระและบันเทิง^๑

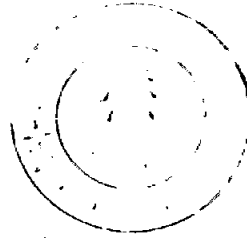
การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การโดยให้โอกาสบุคลากรขององค์การได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน จะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย^๒

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการทั้งโดยวิธีการรับเอกสาร วารสารเข้ามาไว้ในห้องสมุด หรือการจัดพิมพ์เผยแพร่ข่าวสารออกไปก็ ถ้ามองในลักษณะของการแนะนำการเผยแพร่ข่าวสารจัดเป็นงานบริการสนเทศ (Information service) อย่างหนึ่งด้วย ซึ่งจะมีผลทำให้เกิดความเข้าใจ เกิดความรู้กว้างขวางในหมู่บุคลากรขององค์การด้วยกัน การรู้เข้าใจตรงกันถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย หรือเทคนิค วิธีดำเนินงาน จะช่วยผลผลิต และประสิทธิภาพในการทำงานมากยิ่งขึ้นในทุก ๆ ด้าน

^๑ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๒๔๔.

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๒๕.

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ



การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ หมายถึงการจัดกิจกรรมในช่วง เวลาสัปดาห์ใด สัปดาห์หนึ่ง เป็นช่วง เวลาที่จัดให้มีนิทรรศการ การบรรยาย การอภิปราย การชมภาพยนตร์ และอื่น ๆ อีกมากมายเกี่ยวกับวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่ง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งว่า "ควรจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะทำให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก บรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ"^๑

ถ้าจะจัดการจัดสัปดาห์ทางวิชาการไว้ในประเภทของการฝึกอบรม อาจจัดเข้าในประเภทการฝึกทบทวน (Refresher training) หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Development training)^๒ เพราะโดยวัตถุประสงค์ของการจัดสัปดาห์ทางวิชาการก็เพื่อ

๑. เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากร
๒. เพื่อให้บุคลากรตื่นตัวในหลักวิชาการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
๓. เพื่อเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หรือผลงานขององค์การ หรือสถาบัน

^๑นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, หน้า ๒.

^๒วิคมา สุตรสุวรรณ, ลับเฉพาะสำหรับผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา, หน้า ๓๘๗.

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) จัดเป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร วิทยุ สาธิต กล่าวไว้ว่า " เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงาน เปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและทำงานในต่างประเทศก็จัด เป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถ อาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือ คนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปปฏิบัติงานก็ได้"^๑

การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งใน กระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ รับผิดชอบโดยตรง เกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ทั้งในด้าน เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้มีคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือ เกี่ยวกับ ความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงาน การสอนของครูจะมีคุณภาพสูง เท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ไปต่อกันคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนาน ไปจะเหลือเพียงแต่ระดับ... ซึ่งที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น"^๒ ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาจะต้องได้ รับการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม "การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้

^๑ วิทยุ สาธิต, หลักบริหารการศึกษา, หน้า ๑๖๖.

^๒ วิทยุ สาธิต, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล

(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๒๐), หน้า ๒๕.

ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย”^๑

กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดนโยบายส่งเสริมและสนับสนุนให้ข้าราชการทุกกรมกอง ในสังกัดได้มีโอกาสไปศึกษาต่อทั้งในและต่างประเทศ ดังจะเห็นได้จากระเบียบการลาต่าง ๆ ดังนี้

การลาศึกษาต่อภายในประเทศ

กระทรวงศึกษาธิการได้สนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัดได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และได้วางระเบียบไว้แล้ว คือ

๑. การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศเต็มเวลา
๒. การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลา
๓. การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน

การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศเต็มเวลา

กระทรวงศึกษาธิการ ได้ออกระเบียบว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ. ๒๕๑๗ มีสาระสำคัญกล่าวโดยสรุปคือ

๑. คุณสมบัติของผู้ที่จะไปศึกษาต่อ
 - ๑.๑ มีอายุไม่เกิน ๔๔ ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ ๑ มกราคม ของปีที่จะเข้าศึกษา
- เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากกรมเจ้าสังกัด เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

๑.๒ ปฏิบัติราชการมาด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย

๑.๓ มีคุณสมบัติและพื้นความรู้ ตามระเบียบที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนด

๑.๔ ข้าราชการส่วนกลางต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า ๒๔

เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า ๑๒ เดือนเต็ม นับถึงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ของปีที่จะเข้าศึกษา

๒. ข้าราชการที่จะไปศึกษาจะต้องได้รับการพิจารณาอนุญาตจากกรมเจ้าสังกัด

๓. ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศมาแล้ว จะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่า ๑๒ เดือน นับถึงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ของปีที่จะเข้าศึกษา แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างยั้งที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบ ๑๒ เดือน ไปศึกษาต่อเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้เสนอกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาเป็นราย ๆ ไป

๔. การไปศึกษาต่อภายในประเทศของข้าราชการแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ
ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา โดยไม่ต้องสอบคัดเลือกในสถานศึกษา

ประเภท ข. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดจำนวนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศแต่ละปี แต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และให้กรมประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

กระทรวงศึกษาธิการ, "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ พ.ศ.๒๕๑๗" (๔ เมษายน ๒๕๑๗).

ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง และจะต้องทำสัญญา
ค้ำประกัน ตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว หรือเมื่อสอบตกต้อง
ออกจากสถานศึกษา หรือต้องหยุดการศึกษาก่อนสำเร็จด้วยประการใด ๆ ก็ตาม ต้องกลับไปรับ
ราชการในสังกัดเดิมเป็นระยะเวลา ๒ เท่าของเวลาที่ไปศึกษา

การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลา

กระทรวงศึกษาธิการสนับสนุนให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้ เพื่อเลื่อน
วิทยฐานะ โดยการให้ใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต่อภายในประเทศนอกเวลาในสถานศึกษา
ต่าง ๆ แต่ในขณะที่เดียวกันก็ไม่ให้กระทบกระเทือน หรือเสียหายแก่ราชการ และได้วางระเบียบ
ว่าด้วยการให้ข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลา พ.ศ.๒๔๗๗
มีสาระสำคัญกล่าวได้โดยสรุป คือ

๑. คุณสมบัติของผู้ที่จะไปศึกษาต่อ

๑.๑ มีอายุไม่เกิน ๔๕ ปีบริบูรณ์ นับถึงวันเข้าศึกษาต่อ แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัด
เห็นสมควร หรือมีความจำเป็น อาจจะพิจารณาเป็นกรณีพิเศษเฉพาะรายได้

๑.๒ มีอายุราชการไม่ต่ำกว่า ๑๒ เดือนเต็ม นับถึงวันเข้าศึกษาต่อ

๒. การอนุญาตไปศึกษาต่อภายในภาคนอกเวลา เมื่อข้าราชการผู้ใดไปสอบคัดเลือก
ศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้ ต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงอธิบดี เมื่อได้รับอนุญาต
แล้วจึงไปศึกษาต่อได้

๓. หลักเกณฑ์การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ

๓.๑ ต้องออกเดินทางจากสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่ หลังเวลา
๑๕.๐๐ น.แล้ว

๓.๒ ต้องได้รับคำรับรองจากผู้บังคับบัญชาชั้นต้นว่า หากให้ไปศึกษาต่อแล้วจะ
ไม่เกิดความเสียหายต่อราชการแต่อย่างใด

๓.๓ จำนวนข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อต้องไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของ
ข้าราชการทั้งหมด ถ้ามีข้าราชการทั้งหมดต่ำกว่า ๑๐ คน ให้อยู่ในดุลยพินิจของกรมเจ้าสังกัด

- ๓.๔ วิชาที่จะไปศึกษาต่อนั้น ต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่
- ๓.๕ ถ้าหน่วยงานใดมีผู้สอบไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้เกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตได้ ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมาก่อน

ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา จะต้องเสียค่าใช้จ่ายในการศึกษาเองทั้งสิ้น และจะต้องทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่ได้รับมอบหมายตามแบบของกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้วจะต้องปฏิบัติราชการในหน่วยงานเต็มไม่น้อยกว่า ๑ ปี

การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน

กระทรวงศึกษาธิการได้สนับสนุนให้ข้าราชการในสังกัด ซึ่งมีตำแหน่งหน้าที่ทางธุรการหรือทางวิชาการ ซึ่งมีใช่เป็นข้าราชการ หรือข้าราชการครู แต่มิได้ปฏิบัติหน้าที่ทำการสอนในสถานศึกษา แต่มีหน้าที่ที่จะต้องติดต่อและปฏิบัติเกี่ยวกับทางวิชาการ จำเป็นต้องมีความรู้ทางวิชาการ ได้ไปศึกษาหาความรู้เพื่อเลื่อนวิทยฐานะ โดยการไปศึกษาต่อในภาคฤดูร้อน กระทรวงศึกษาธิการได้วางระเบียบ ว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน พ.ศ. ๒๕๑๘ ไว้ กล่าวโดยสรุปคือ

๑. การไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน หมายถึง การไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนที่สถานศึกษาจัดขึ้น และรวมทั้งการไปอบรม เพื่อการศึกษาภาคฤดูร้อนที่ครูสภาจัดขึ้นด้วย

๒. หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาต

๒.๑ วิชาที่จะไปศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

๒.๒ ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นต้องรับรองว่าจะไม่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่ราชการ

กระทรวงศึกษาธิการ, "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน พ.ศ. ๒๕๑๗" (๗ พฤษภาคม ๒๕๑๗).

๒.๓ จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน รวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละ ๒๐ ของข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้น ๆ

๒.๔ ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อในประเทศภาคฤดูร้อน เกินกว่า จำนวนที่จะอนุญาตได้ ให้พิจารณาผู้มีอายุราชการมาก่อน

เมื่อกลับมาจากศึกษาแล้วจะต้องปฏิบัติงานในสำนักงานที่ตนปฏิบัติอยู่ในระหว่างศึกษา หรือตามที่กรมเจ้าสังกัด เห็นสมควรไม่ต่ำกว่า ๒ เท่าของเวลาที่ไปศึกษา

การลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ ๓ ประเภทดังกล่าวของข้าราชการ สังกัดกระทรวง ศึกษาธิการ ในระหว่างลาศึกษาต่ออยู่นั้น มีสิทธิได้รับ เงิน เดือน เต็ม แต่ไม่มีสิทธิที่จะได้รับการ พิจารณาความดีความชอบเลื่อนขั้น เงิน เดือนประจำปี^๑

การลาศึกษาต่อต่างประเทศ

ข้าราชการที่ลาไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศต้องได้รับอนุญาตจากผู้มีอำนาจตามระเบียบ ทุกครั้ง ข้อ ๓๒ แห่งระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการลาของข้าราชการ พ.ศ.๒๕๒๐ บัญญัติไว้ว่า ข้าราชการซึ่งประสงค์จะลาไปศึกษา ฝึกอบรมดูงาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ให้เสนอหรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงผู้บังคับบัญชาระดับปลัดกระทรวง ปลัดทบวง หรือหัวหน้าส่วนราชการที่มีฐานะเป็นกรม และขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรี หรือหัวหน้าส่วนราชการ ที่มีฐานะเป็นกรม ไม่สังกัดกระทรวงใด แล้วแต่กรณี เพื่อพิจารณาอนุญาต

โดยที่กระทรวงศึกษาธิการ ยังมีข้าราชการอีกส่วนหนึ่งที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในสถานศึกษา การลาไปศึกษาต่อต่างประเทศจึงต้องปฏิบัติตามความในข้อ ๑๙ แห่งระเบียบ ว่าด้วยการลาของ ข้าราชการในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๒๑ ซึ่งบัญญัติไว้ว่า "ข้าราชการซึ่ง

^๑กระทรวงศึกษาธิการ, "ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษา ต่อภายในประเทศภาคฤดูร้อน พ.ศ.๒๕๑๘" (๒๗ มีนาคม ๒๕๑๘).

ประสงค์จะไปศึกษา ฝึกอบรม ช่างาน หรือปฏิบัติการวิจัย ณ ต่างประเทศ ให้เสนอ หรือจัดส่งใบลาต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงปลัดกระทรวง เพื่อพิจารณา"^๑

สำหรับข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้รับทุนจากองค์การต่างประเทศ ทุนจากมูลนิธิ ทุนจากองค์การอื่น และทุนส่วนตัวที่ได้รับอนุญาตจากปลัดกระทรวงศึกษาธิการแล้ว จะต้อง เสนอเรื่องราว เพื่อทำความตกลงกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) "เมื่อ ก.พ. ได้พิจารณาอนุมัติให้ไปศึกษาต่อวิชาใดแล้ว ในกรณีที่ข้าราชการผู้นั้นจะเปลี่ยนไปศึกษาริชาอื่นจากที่ ก.พ. อนุมัติจากเดิมแล้ว จะต้องได้รับอนุมัติจาก ก.พ. เสียก่อน มิฉะนั้น ก.พ. จะไม่ปรับวุฒิให้ ทั้งนี้ เพื่อให้การศึกษาริชาตรงกับงานและความต้องการของกระทรวงทบวงกรม"^๒

เนื่องจากข้าราชการที่ลาไปศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ ได้รับเงินเดือนเพิ่มในระหว่างลาศึกษาต่อเช่นเดียวกับการลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ ดังนั้น จึงต้องทำสัญญาพันธะกับกระทรวงศึกษาธิการ เช่นเดียวกับข้าราชการที่ลาไปศึกษาต่อภายในประเทศ

ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นจำนวนมาก ที่ลาไปศึกษาต่อทั้งภายในประเทศ และต่าง ประเทศ ได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่นั้นอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นประโยชน์ต่อทางราชการและเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพต่อไปในอนาคต ดังนั้น ข้าราชการทุกคนจึงควรที่จะได้รับการสนับสนุนให้ไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในสาขาวิชา และระยะเวลาที่แตกต่างกัน

^๑"ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการลาของข้าราชการในสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.๒๕๒๑" ราชกิจจานุเบกษา ๑๓๗ (๘ ธันวาคม ๒๕๒๑) : ๑๔.

^๒วิญญู สาธร, การบริหารงานบุคคล, หน้า ๓๒๔.

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าการงาน

การบริหารงานองค์การปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษานับวันแต่จะขยายตัวเติบโต และเพิ่มปริมาณมากขึ้นตามจำนวนประชากรที่อยู่ในวัยศึกษาเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ประกอบกับวิทยาการก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีได้นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่การบริหารงานบุคคลของระบบราชการไทยปัจจุบัน การเพิ่มของประชากร และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลให้มีการสร้างสถาบันการศึกษาเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ มีการกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานก็ความมา ซึ่งการโยกย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงาน ให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานขององค์การไม่น้อย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Transfer) หมายถึง "การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (Vertical move) ซึ่งมิลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องมิอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"^๑ และมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ บัญญัติไว้ว่า "การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งใดไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นใดในกรมเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน"^๒

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๑๗๒.

^๒"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔", ราชกิจจานุเบกษา ๔๒ (๖ กุมภาพันธ์ ๒๕๑๔): ๔๔.

ฉะนั้น การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งข้าราชการนั้นจะกระทำได้ด้วยตัวบทบัญญัติของกฎหมาย คือ โยกย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งโดยให้ได้รับเงินเดือนเท่าเดิม โดยที่ข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ มี ๒ ประเภท คือ

๑. ข้าราชการพลเรือนสามัญ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๑๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๐ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) กำหนด ผู้มีอำนาจในการสั่งแต่งตั้ง ได้แก่ ผู้มีอำนาจตามบทบัญญัติของมาตรา ๔๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๔๑๔ แก้ไขเพิ่มเติมโดยประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๑๙ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๒๐

๒. ข้าราชการครูตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่จะต้องอยู่ภายใต้หลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) กำหนด และหลักเกณฑ์ที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดให้สำนักงาน ก.ค. นำไปปฏิบัติโดยอนุโลม ผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้ง ได้แก่ ผู้มีอำนาจตามบทบัญญัติของมาตรา ๔๐ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. ๒๕๒๓

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการนั้น มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความมุ่งหมาย และผลประโยชน์ที่จะได้รับ กล่าวคือ

๑. เพื่อปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน เอ็ดวิน บี ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดพลาดไป หรือบุคคลผู้นั้น เกิดเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม"^๑

^๑Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (New York: McGraw-Hill Book Co., 1966), p. 277.

๒. เพื่อพัฒนาคุณภาพของคนและงาน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายไว้ว่า "กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการย้ายครูอาจารย์ประจำปี เหมือนกับกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ โดยย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในสังกัด เพื่อกระจายผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานรับผิดชอบช่วยเหลือท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะพยายามกระจายครู อาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถออกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศ เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา"^๑ ซึ่ง เป็นการสับ เปลี่ยนข้าราชการที่มีความรู้ ความสามารถให้ไปช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังด้อยคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่า เดิม นอกจากนี้จะเป็นการพัฒนาแล้วยังช่วยในการพัฒนาคนด้วย เพราะข้าราชการที่ย้ายสับ เปลี่ยนหน้าที่ "ได้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็นการ เพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกัน เป็น เวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน...มีลักษณะ เป็นงานกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่ม เต็ม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่..."^๒

๓. เพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักร (Empire Building) และอิทธิพล การที่ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่ง เป็น เวลานานมักจะสำคัญคิดว่าตน เป็น เจ้าของส่วนราชการนั้น และข้าราชการในสังกัดของตน ผลที่ตามมาก็คือ "จะมีการสร้างอำนาจ สร้างอาณาจักร ขยายหน่วยงาน และขยายอิศรากำลังคนของหน่วยงานตน หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการพวกของตนเข้ามา นอกจากนี้ หากเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่น เมื่ออยู่ที่ใดเป็น เวลานานก็อาจจะทำให้เกิดการสร้างอิทธิพลขึ้นมาในท้องถิ่น ๆ ทำให้การปฏิบัติราชการ เป็นการมุ่งหวังเพื่อประโยชน์ เฉพาะตนมากกว่าจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวม และประชาชาติ"^๓

^๑"การย้ายครู อาจารย์ของกระทรวงศึกษาธิการ" วารสารกรมสามัญศึกษา

๔ (พฤษภาคม ๒๕๓๑) : ๒๑.

^๒ประมวล รุจนเสรี, "การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการฝ่ายปกครอง" วารสารข้าราชการ

๔ (สิงหาคม ๒๕๒๓) : ๖.

^๓เรื่องเดียวกัน, หน้า ๗.

โดยเฉพาะข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งบริหารย่อมมีโอกาสสร้างอาณาจักร และอิทธิพลมาก ซึ่ง ก.พ.ได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารโดยความเห็นชอบของ คณะรัฐมนตรีตามบทบัญญัติของมาตรา ๕๔ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. ๒๕๑๔ ว่า "ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ย้าย หรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญดำรงตำแหน่งระดับ ๗ ระดับ ๘ ระดับ ๙ และระดับ ๑๐ ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ.กำหนด โดย สมควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกัน เป็นเวลานานเกินกว่า ๔ ปี"^๑

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการจะต้องถือว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลไปปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้แก่งาน และเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับข้าราชการ เพื่อให้เขามีความรู้สึกว่า เมื่อเขา ถูกเปลี่ยนหน้าที่การงานแล้ว โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการจะตามมาภายหลัง วิทยุ อังคณา- รัชช์ กล่าวว่ "คนแต่ละคนนั้นหวังที่จะมีอนาคตที่ดียิ่งขึ้นสำหรับตัวเขาเอง (Every single person hopes for an even better future for himself) ที่น่าจะเป็นความจริง ประการหนึ่ง ซึ่งไม่มีใครจะสามารถปฏิเสธได้ คนทุกคนต้องการที่จะมีอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ เดียวนี้"^๒ ดังนั้น การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะต้องมีการวางแผน มีการกำหนด หลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นการแน่นอน ประการสำคัญจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อแนะนำให้ รู้จักหน่วยงานใหม่ให้ดีกว่า ตลอดทั้ง เสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการทำงาน เทคนิค และ วิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ด้วย มิฉะนั้นแล้ว การย้ายสับเปลี่ยน จะกลายเป็นเครื่องทำลายขวัญการทำงานของข้าราชการ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับงาน ใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ และบรรยากาศในการทำงานใหม่ ผลที่เกิดขึ้นอาจจะทำให้ข้าราชการ รู้สึกว่าตนเองไม่มีความมั่นคงอยู่กับงาน ไม่มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ ความมุ่งหวังที่จะ พัฒนาคน พัฒนางาน ก็จะกลายเป็นการทำลายงาน ทำลายคนไปในที่สุด

^๑"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.๒๕๑๔" หน้า ๕๕.

^๒วิทยุ อังคณารัชช์, วิธีทำงานให้ดี (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๑๔).

การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน

การส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสไปศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน เป็นกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคล สมพงษ์ เกษมสิน เชื่อว่าการพัฒนานั้นเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น"^๑ การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน และตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็จะทำให้บุคคลเกิดขวัญ และกำลังใจ เนื่องจากคนได้เรียนรู้เทคนิค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้คนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงาน เป็นกิจกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคล ดังกล่าวแล้วนั้น ดังนั้นกิจกรรมนี้จะต้อง เริ่มด้วยกระบวนการการวางแผนการใช้กำลังคน ซึ่งสมาน ริงลิโยกฤษณ์ กล่าวไว้ว่า

การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

- (๑) สสำรวจ และประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
- (๒) พัฒนา หรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
- (๓) ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน^๒

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (ธนบุรี : โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์, ๒๕๑๓), หน้า ๕๓๑.

^๒สมาน ริงลิโยกฤษณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์, ๒๕๒๒), หน้า ๑๓-๑๔.

นั่นหมายความว่า หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์หน่วยงานของตนว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร อนาคตจะมีการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ให้สอดคล้องกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างไร จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบันมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานทั้งปัจจุบันและอนาคตหรือไม่เพียงใด และต้องการจะพัฒนาบุคลากรไปในลักษณะใด จึงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงาน ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

๑. สาขาวิชาที่จะส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้น จะต้องเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการนั้น ๆ โดยตรง
๒. ข้าราชการที่จะส่งไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถพอที่จะรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
๓. หน่วยงานเจ้าสังกัด จะต้องกำหนดแผนหรือจัดทำโครงการว่าจะให้ไปศึกษาดูงานและสังเกตการทำงานในเรื่องใด หรือสาขาวิชาใดให้แน่ชัด

การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแบ่งเป็น ๒ ลักษณะคือ

การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ

ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านให้กู้ยืมเงิน ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือ ให้วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษาและดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อจะได้นำความรู้ วิชาการต่าง ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ประเทศชาติ

ประเทศไทยได้รับความช่วยเหลือด้านทุนเกี่ยวกับการส่งข้าราชการไปศึกษา และดูงานในต่างประเทศ จากองค์การ และประเทศต่าง ๆ ดังนี้

ก. องค์การสหประชาชาติ ประเทศไทยได้รับความช่วยเหลือจากองค์การสหประชาชาติภายใต้หน่วยงานใหญ่ ๆ คือ กองเงินทุนพิเศษ และขยายความช่วยเหลือทางวิชาการ อันประกอบด้วยองค์การย่อย ๆ อีก ๑๖ องค์การ คือ องค์การอาหาร และเกษตร องค์การแรงงานระหว่างประเทศ องค์การบินพลเรือนระหว่างประเทศ องค์การอนามัยโลก องค์การอุดมศึกษาแห่งโลก ทบวงการปรมาณูระหว่างประเทศเพื่อสันติภาพ สหภาพโทรคมนาคมระหว่างประเทศ องค์การศึกษาระดับปริญญาตรี และวัฒนธรรม กองทุนยามฉุกเฉินสำหรับเด็กระหว่างประเทศ และสหภาพสากลไปรษณีย์

ข. องค์การระหว่างประเทศอื่น ๆ ได้แก่ องค์การ ส.ป.อ. ความช่วยเหลือทางวิชาการที่ประเทศไทยได้รับ ได้แก่ ทุนการวิจัย ซึ่งมอบให้แก่นักศึกษา และข้าราชการไปศึกษาวิจัยในประเทศภาคีสมาชิก

ค. แผนการโคลัมโบ อันประกอบด้วยสมาชิก ๒๓ ประเทศ แต่ประเทศที่ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยมี ๗ ประเทศ ได้แก่ อังกฤษ ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ ญี่ปุ่น อินเดีย แคนาดา และมาเลเซีย ได้ช่วยเหลือให้ไปศึกษา และดูงานทางวิชาการและช่างฝีมือ

ง. ความช่วยเหลือจากประเทศต่าง ๆ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา สหพันธรัฐเยอรมัน ฝรั่งเศส อิตาลี เนเธอร์แลนด์ เบลเยียม สวีเดน อิสราเอล ออสเตรเลีย

วัตถุประสงค์ที่ให้ทุนข้าราชการไปศึกษา และดูงานในต่างประเทศนี้ ก็เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อหาความรู้ ความชำนาญ และนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เหล่านั้นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

อุทัย ศิริญาติ, "การไปศึกษา หรือดูงานในต่างประเทศของข้าราชการ" วารสารข้าราชการ ๕ (เมษายน-พฤษภาคม ๒๕๑๐) : หน้า ๖๑-๖๓.

การไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานภายในประเทศ

หน่วยงานใด แม้ว่าจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ เข้าทำงานแล้วก็ตาม แต่เพราะวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้า ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่สมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ ส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานในหน่วยงานอื่นที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดี

การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานภายในประเทศ โดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะสั้น และการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

๑. การให้ไปฝึกงาน สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวว่า "วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) และการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ก็เป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผล และนิยมกันแพร่หลาย"^๑ นั่นคือ การส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้กลับมาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี เช่น ส่งอาจารย์ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวัดผลการศึกษาในวิทยาลัยไปฝึกงาน เกี่ยวกับการวัดผลในสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่ทางวัดผลการศึกษา เป็นต้น หรือจัดให้มีการสับ เปลี่ยนบุคลากรกันระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เป็นการชั่วคราว

การส่งบุคลากรไปฝึกงานนี้ จะทำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่ความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน

๒. การหาไปดูงาน โดยที่ผู้บริหารได้พาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือไปดูการแสดงการจัด

^๑สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า ๑๘๕.

นิทรรศการ หรือกิจการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงาน การหาไปปฏิบัติงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิด ความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

เนื่องจากการปฏิบัติราชการนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องอาศัยข้าราชการที่มีความรู้ ความชำนาญ และได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดี และโดยสม่ำเสมอ นอกจากนี้จะต้องปรับปรุงงานให้ก้าวหน้า และทันสมัยอยู่เสมอ วิธีเหล่านี้ นอกจากจะได้จากการศึกษาอบรมทั้งก่อนเข้าทำงาน และระหว่างการทำงานเป็นครั้งคราว การที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้ข้าราชการปฏิบัติงานได้ดีอีกวิธีหนึ่งก็คือ การส่งเสริมให้ข้าราชการฝึกฝนและปรับปรุงตัวเองให้มีประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเพิ่มขึ้น โดยการส่งไปศึกษาดูงานตามหน่วยงานต่าง ๆ ภายในประเทศ และไปศึกษาดูงานเพิ่มเติมในต่างประเทศ ดังได้กล่าวแล้วแต่ต้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น้อย สุปิงคัสต์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปี ๒๕๑๔ การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่าวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรน้อย *

*น้อย สุปิงคัสต์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๔๑.

สัญญา สุรพันธ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร ปี ๒๕๑๔ การวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารเห็นว่า การปฏิบัติ การพัฒนาของบุคลากรในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานครนั้นอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนนักวิชาการ เห็นว่า การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง^๑

ธงชัย มาศสุพงศ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อ ปี ๒๕๑๔ การวิจัยที่เป็นส่วนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า ผู้บริหารมีความเห็นว่าได้มีการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์สูง และเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนนักวิชาการเห็นว่ามี การปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง^๒

จากงานวิจัยของ ทิพวรรณ สัตถ์ศรี เรื่องโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครู ลำปาง เมื่อปี ๒๕๒๒ ในด้านความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้เกี่ยวกับบทบาทและความ รับผิดชอบของอาจารย์ในวิทยาลัยครูลำปางนั้น พบว่า ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้ มีกิจกรรมเสริมความรู้ทั้ง ๖ บทบาท คือ บทบาทด้านการสอน การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาทางวิชาการ การเป็นอาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมเสริมหลักสูตร การให้บริการชุมชนและสังคม การนิเทศ การสอน และการวิจัย โดยมีระดับความต้องการอยู่ในเกณฑ์มากทุกบทบาท ยกเว้นในบางเรื่องเท่านั้นที่ มี ความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในเกณฑ์ปานกลาง ได้แก่ การสอนแบบบรรยาย การสอน แบบอภิปราย การเขียนจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และผู้บริหารและอาจารย์มีความพอใจมากที่จะได้มีโอกาสเข้าร่วม กิจกรรม และมีความต้องการอย่างยิ่งที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาคณาจารย์ ถึงแม้บางคนไม่มีโอกาส

^๑สัญญา สุรพันธ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๕๓.

^๒ธงชัย มาศสุพงศ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๔), หน้า ๖๒.

เข้าร่วมกิจกรรมก็แสดงความเห็นว่า ผู้ที่มีโอกาสเข้าร่วมกิจกรรมควรจะได้นำความรู้ที่ได้รับมาเผยแพร่แก่คณาจารย์อย่างทั่วถึง และจากการวิจัยได้พบว่าอุปสรรคและปัญหาที่ผู้บริหารและอาจารย์ได้เห็นพ้องกัน มี ๑๐ ปัญหา คือ

๑. ขาดการประสานงาน และการสัมพันธ์ที่ดีระหว่างฝ่ายผู้จัดกิจกรรมและอาจารย์ผู้เข้าร่วมกิจกรรม
 ๒. ขาดงบประมาณ
 ๓. ขาดเอกสาร คำว่า วัตถุประสงค์ที่จะใช้อำนวยต่อการจัดกิจกรรม
 ๔. ขาดความร่วมมือของคณาจารย์ในการเข้ารับการอบรม ประชุมสัมมนา หรือประชุมปฏิบัติการ ฯลฯ
 ๕. ขาดความร่วมมือของฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการจัดกิจกรรม
 ๖. เวลาในการจัดกิจกรรมทั้งผู้จัดและผู้เข้ารับบริการต่างไม่มีเวลาว่างพอ เพราะมีงานในความรับผิดชอบมาก
 ๗. นโยบายของวิทยาลัยครูไม่ได้รับชัดเจนถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณาจารย์ในวิทยาลัยครู
 ๘. ขาดแคลนวิทยากรและผู้เชี่ยวชาญ
 ๙. ขาดตัวบุคคลที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม
 ๑๐. ผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาอาจารย์เท่าที่ควร
- สรุปผลงานวิจัยของ ทิพวรรณ สิตลรัศมิ์ ในด้านการพัฒนาอาจารย์ได้ดังนี้คือ
๑. อาจารย์จะมุ่งการพัฒนาด้านการสอน และมีหลายสถาบันที่พัฒนาครบทุกบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์
 ๒. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนของวิทยาลัยครูลำปางมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
 ๓. อุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางอยู่ในเกณฑ์ปัญหามาก

๔. ทั้งผู้บริหารและปฏิบัติการสอนมีความต้องการให้มีกิจกรรม เสริมความรู้ในทุก
บทบาทอยู่ในเกณฑ์มาก^๑

รูมี เจ มิสตรีย์ (Rumy J. Mistry) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียน
การสอน โดยจำลองโครงการพัฒนาคณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียตอนใต้ เมื่อปี พ.ศ.
๒๕๑๔

การวิจัยของ รูมี เจ มิสตรีย์ นั้นเพื่อหาคำตอบเกี่ยวกับ

๑. องค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมการบูรณิเทศ
๒. การวางแผนเกี่ยวกับการให้การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงาน
๓. โปรแกรมที่จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคณาจารย์
๔. ทางเลือกของวิทยาลัยในสหรัฐ เพื่อการปรับปรุงการสอน
๕. การกำหนดรูปแบบโครงการพัฒนาคณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดีย

ผลการวิจัยปรากฏว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะการบูรณิเทศ และการ
บูรณิเทศจะครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ ครึ่งหนึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสอบถาม
จะมีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้อบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Training)
ประมาณ ๓๐% ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ ต้องการให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนา
คณาจารย์ และโปรแกรมที่จัดนั้นเสนอให้เป็นโปรแกรมทั้งระยะสั้น และต่อเนื่อง และนอกจาก
นั้นยังมีการเสนอให้ทุกสถาบันควรมีการส่งเสริมการสอนหรือให้บริการแนะแนวโดยจัดโปรแกรม
Under-Study เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส^๒

^๑พิทวรรณ สิคลวรัคมี, "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครุลำปาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๑๒), หน้า ๑๔๗-๑๖๐.

^๒Rumy J. Mistry, "Improving College Teaching : Model Faculty Development Program for an Indian Unitary University", Dissertation Abstracts 39 (August 1978) : 703-A.