



แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญ ออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนแรก คือ หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จำแนกออกเป็น ความหมายในการพัฒนาบุคลากร ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญ ในการพัฒนาบุคลากร และแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สอง คือ หลักการเกี่ยวกับการ จัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จำแนกออกเป็นวิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ลักษณะของ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่นำมาศึกษาในการวิจัย ส่วนที่สาม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

หลักการทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

บุคคลทั่วไปเข้าใจความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศพอสังเขปมาข้างแล้ว ดังนี้

มีคำที่ใช้อยู่สองคำในเรื่องการพัฒนาบุคลากร คำหนึ่งคือการฝึกฝน (training) และอีกคำหนึ่งคือการให้การศึกษา (education) การฝึกฝนนั้นเราเน้นถึงขบวนการที่จะเพิ่ม ความถนัด, ทักษะ และความสามารถเฉพาะอย่างในการปฏิบัติงาน ส่วนการศึกษานั้นเราเพิ่งเล็ง ถึงความพยายามที่จะเพิ่มเติมความรู้, ความเข้าใจ, หรือเจตคติของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้สามารถ ปรับตัวให้เข้ากับสภาพของงานได้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ถ้าถือตามความหมายของคำว่า การศึกษา อย่างกว้างแล้ว การฝึกฝนก็เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา แต่ในที่นี้จะขอใช้คำว่า การพัฒนาหรือการ ฝึกอบรม เพื่อหมายถึงทั้งการฝึกฝนและการให้การศึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงาน (พนัส ทัศนาคินทร์, 2526)

นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2529) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการ ส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้ว ได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้ งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้

ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุบิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสีโยกฤษณ์, 2520)

เฮเลน เอ็ม โทบินและคณะ (Tobin et al., 1974) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง ความพยายามที่จะส่งเสริมปรับปรุงความสามารถและความรู้ของลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน กิจกรรมการเรียนรู้ อาจจะเป็นชนิดที่เป็นพิธีการ (Formal learning activities) และไม่เป็นพิธีการ (Informal learning activities) และต้องเป็นการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องกันไป อาจจะมีจัดขึ้นในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานนั้นก็ได้

สำหรับกัฟฟ์ (Guff, 1975) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรมุ่งพัฒนาที่ตัวครูเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน"

สวอนเบอร์รี่ (Swansbury, 1968) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การศึกษาของบุคคลทุกคนที่ต้องการพัฒนาตนเองให้มีความรู้ในเรื่องของเทคนิคและวิชาชีพ เพื่อยกระดับความสามารถให้ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการและเพื่อสนองความพึงพอใจในเรื่องของความอยากรู้อยากเห็นของบุคคลนั้น"

คาสเตเตอร์ (Castetter, 1976) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้นเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างไปจนกระทั่งปลดเกษียณ

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักการศึกษาดังกล่าว จึงอาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพการเรียนการสอน และการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ บุคลากรนอกจากจะต้องเป็นผู้รู้ในวิชาสามัญของตนอย่างดีแล้ว ยังจะต้องรอบรู้ในเรื่องต่าง ๆ อย่างถ้อยถ้อย การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่วันจบสิ้น

ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร "ครู" จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรและของสถาบัน เพื่อเป็นการส่งเสริม

การพัฒนาบุคลากร "ครู" ให้เกิดประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของบุคลากร เป็นสำคัญ
(แผนภูมิ)

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร



2. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายสำคัญขององค์การรัฐบาลหรือองค์การธุรกิจเอกชน คือ ความต้องการให้
งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สถาบันการศึกษาเป็นองค์การหนึ่งซึ่งมี
หน้าที่รับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศชาติให้มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพด้วย
เหตุนี้ สถาบันศึกษาจึงจำเป็นต้องเร่งรัดพัฒนาบุคลากร "ครู" เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ปัญหาที่เราจะพบอยู่เสมอ ๆ และยังไม่ได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้นเท่าที่ที่น่าจะเป็นก็คือ
ความแตกต่างระหว่างการศึกษาคือได้รับมาจากสถาบันผลิตครู กับความต้องการอันแท้จริงของ
ระบบโรงเรียนแต่ละระบบ เพราะเป็นการแน่นอนว่าสถาบันผลิตครูนั้นจะก่อให้เกิดการศึกษาอย่าง
กว้างไม่อาจจะเตรียมไว้สำหรับระบบโรงเรียนระบบใดระบบหนึ่งได้ นอกจากนั้นยังจำเป็นที่จะ
ต้องวางรากฐานในการศึกษาต่อในระดับสูงให้แก่ผู้เรียนในสถาบันผลิตครูอีกด้วย โดยเหตุนี้เพื่อ
ให้ผู้เข้ามารับปฏิบัติงานสามารถทำงานให้แกระบบโรงเรียนนั้น ๆ ได้อย่างเฉพาะเจาะจง การ
ให้การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน (In-service Education) จึงเป็นความจำเป็นที่จะต้อง
โดยไม่มีทางเลือกเสีย (พนัส หันนาคินทร์, 2526) และเนื่องจากวิชาการสาขาต่าง ๆ ใน
ปัจจุบันนี้โคกก้าวหน้าอย่างรวดเร็วทั้งในด้านปริมาณที่เพิ่มขึ้นอย่างกว้างขวางและด้านความลึกซึ้ง

หากบุคลากร "ครู" ไม่พยายามศึกษาค้นหาความรู้ก็จะกลายเป็นผู้ล้าหลัง (ทองจันทร์ หงส์คารมภ์
ในโพธิ์บุษย์ สีนลารักษ์, บรรณาธิการ, 2524)

จากปัญหาที่กล่าวนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำ
อย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่ในองค์กร เพราะวิทยาการและเทคนิคในการ
ทำงานได้พัฒนาไปอย่างรวดเร็วตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานก็จำเป็นจะต้อง
เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ
ทั้งกล่าวข้างต้น ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย (สมาน รังสีโยกฤษณ์, 2520)

ด้วยสาเหตุปัญหาดังกล่าวนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรตระหนักถึงความสำคัญและ
สนับสนุนการพัฒนาบุคลากร "ครู" อย่างจริงจัง โดยการหาความจำเป็น 3 ลักษณะดังที่
ฉัตรนิภา คูปรักษ์ (2527) กล่าวไว้ คือ

1. วิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เป็นการศึกษาและวิเคราะห์เป้าประสงค์
ของหน่วยงาน ทรัพยากรทางการบริหาร ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหาร เป้าประสงค์
ที่ชัดเจนของหน่วยงาน ช่วยกำหนดกรอบความคิดในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. วิเคราะห์ความจำเป็นในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทางปฏิบัติแล้ว
จะเน้นที่งานแต่ละงาน ขอบข่ายของการวิเคราะห์จะครอบคลุมถึงลักษณะงานที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติ
รวมถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกัน งาน การศึกษาวิเคราะห์ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เน้น
ลักษณะงาน ไม่เน้นกระบวนการปฏิบัติงานของบุคคล
3. วิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคล ซึ่งเป็นกิจกรรมสุดท้ายของการหาความ
จำเป็นในการพัฒนาบุคคล คือ หน่วยงานจะศึกษาวิเคราะห์หาความจำเป็นของบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง
แต่ละตำแหน่ง

นอกจากนี้ เมคจีฮ์ และทาเยอร์ (McGehee and Thayer, อ้างในเชิงชัย
สันติวงษ์, 2516) ได้ให้ข้อเสนอแนะถึงแนวทางวิธีวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมใน 3
แง่มุม ซึ่งจะให้สามารถวิเคราะห์ถึงความจำเป็นที่จะต้องฝึกอบรมขององค์กร ดังนี้ คือ

1. ให้ทำการพิจารณากำหนดว่า ณ จุดใดภายในองค์กรที่สมควรต้องจัดโครงการ
ฝึกอบรมเสริมเข้าไปหรือบรรจุเข้าไปเป็นแผนงาน
2. ให้พิจารณาว่าแผนงานฝึกอบรม ควรจะมีเนื้อหาอะไรบรรจุอยู่บ้าง ซึ่งนั่นก็คือ
โดยวิธีการศึกษาโดยยึดถือการวิเคราะห์จากงานต่าง ๆ ตลอดจนหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง และ

3. พิจารณากำหนดชนิดของความชำนาญ ความรู้ หรือทัศนคติที่จำเป็นที่จะต้องมี สำหรับพนักงานแต่ละคนที่จะต้องพัฒนาให้ดีขึ้น หากสิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้บุคคล กิ่งกล่าวสามารถปฏิบัติงานหรือหน้าที่งานนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บุญไชย สาขร (2519) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้โดยลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรง ต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ครูหรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนแม่จะมีความสามารถ ก็เกินเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลายานไปนาน ๆ งานที่ดำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การไต่เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การไต่ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่น เสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีน้ำใจเกิดขึ้นใหม่ ทำงานไต่ดีขึ้นก็ได้

ดังนั้น การให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนไต่เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้าร่วม การฝึกอบรมในการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนน่าจะ สนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจใช้วิธีเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่อง วิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนไต่ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การไปทัศนศึกษาร่วมกัน ทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนทำให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้ บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันทมิตร กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่ โรงเรียนควรพิจารณาทำนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอด เวลา

กล่าวโดยสรุป เหตุที่จำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรนั้นก็เพื่อที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ ในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเป็นการเสริมสร้างบุคลิกปฏิบัติงานในตำแหน่ง ๆ เช่น ความรู้ ความ สามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น การ พัฒนาบุคลากร จะประสบผลสำเร็จประการใด จำเป็นต้องพิจารณาถึงองค์ประกอบที่เป็นปัจจัย สำคัญในการพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปพร้อมกันด้วย

3. องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

การปฏิบัติงานด้านพัฒนาจะบรรลุเป้าหมายหรือไม่นั้น คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน ได้ให้ข้อคิดว่าต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ใดแก่

3.1. บุคคล ประกอบด้วย

ก) ผู้มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนา

นั้นจะทวงไว้ที่แต่ละบุคคลก่อน

- ข) วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ
- ค) ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะทวงเสด็จเห็นความสำคัญและให้การ

ช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

3.2 งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3.3 บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

3.4 การสื่อสารและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ที่จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างเจตคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

3.5 อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ (เอกสารประกอบการสัมมนา 2523)

การพัฒนาบุคลากร นอกจากจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบดังกล่าวแล้ว จะต้องคำนึงถึง การดำเนินการเพื่อให้การพัฒนาบรรลุวัตถุประสงค์ ฉะนั้นแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรจะสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาได้เป็นอย่างดี

4. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

ในปัจจุบันนี้ จะเห็นว่าการเคลื่อนไหวด้านการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานทั้งของรัฐ และของเอกชนน้อย ๆ แม้ในสถาบันการศึกษาก็เช่นกัน ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรของสถาบันการศึกษาขาดความสนใจและขาดความกระตือรือร้นในวิชาชีพของตน เหมือนดังคำกล่าวของ เจอร์รี เจ กัทท์ (Guff, 1975) ที่ว่า "อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบัน นานไม่ค่อยมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพิ่มความสนใจ และความสามารถประจำตัว เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้ตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน" การพัฒนาบุคลากรด้านการสอนจะดำเนินไปค่ายก็ มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อบุคลากรเห็นคุณค่า เห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรควรจัดให้แก่ผู้สนใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมก่อน และค่อยมุ่งไปยังบุคลากรที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริม

สนับสนุนเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาบุคลากรจะไม่ได้ผล ถ้า
 ทั่วทุกฝ่ายยังคงนิ่งเฉย บุคลากรจะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร
 (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524)

อนึ่ง พึงตระหนักว่าการพัฒนาการสอนมิใช่เรื่องของแต่ละบุคคลแต่เพียงอย่างเดียว
 แต่จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับปัจจัยทางสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น บรรยากาศในสถาบัน การ
 ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ผู้บริหาร และนักศึกษา ตลอดจนนโยบายและแนวปฏิบัติในสถาบัน เมื่อ
 สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป เช่น มีการนำหลักสูตรใหม่และวิธีการสอนใหม่ ๆ มาใช้
 มีการสนับสนุนส่งเสริมจากผู้บริหาร การพิจารณาความดีความชอบโดยเน้นที่ประสิทธิภาพการสอน
 เป็นต้น ภัยเหตุนี้การพัฒนาบุคลากรด้านการเรียนการสอน จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านองค์กร
 และสังคมด้วย (กฤษณา ชูติมา, ในไพฑูริย์ สีนลารัตน์, บรรณาธิการ, 2524)

การพัฒนาบุคลากรจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้น ถ้าได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ประสานกัน
 มีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาให้แน่นอน (อรุณ รัชตะนาวิน, ใน
 ไพฑูริย์ สีนลารัตน์, 2524) เมื่อมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
 จะช่วยส่งเสริมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ภัยเหตุนี้แนวคิดเชิงระบบ (System
 Approach) จึงได้รับความสนใจอย่างกว้างขวาง ภัยเหตุนี้จะเป็นแนวทางที่จะต้องและมี
 ประสิทธิภาพสูง นักการศึกษาหลายต่อหลายคนได้เสนอแนวคิดเชิงระบบไว้อย่างน่าสนใจ เช่น

เลสไช เจ บิชอป (Bishop, 1979 อ้างถึงในชวนพิศ นรเศรษฐานนท์, 2525)
 ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาบุคลากร
 ทั่วบุคลากรเองต้องเป็นผู้ที่ต้องการและตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้น
 โดยการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือมาจากนโยบายของผู้บริหาร ในฐานะผู้บริหาร
 ต้องหาวิธีการที่ทำให้บุคลากรทุกคนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากในทุกสถาบันยังมีบุคลากร
 ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรือยึดมั่นอยู่กับวิธีการและความคิดเดิม ผู้บริหารจึง
 จำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของบุคลากรเหล่านั้นด้วย

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็น
 การพิจารณาข้อบกพร่องทางกายภาพ สถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์
 ประสงค์ที่จะนำไปสู่จุดหมายเฉพาะ ขั้นตอนนี้อาจใช้วิธีสำรวจความต้องการของผู้สอนโดยอาจจัด
 ว่าเป็นแบบสอบถาม จัดประชุมสัมมนาให้บุคลากรแสดงความคิดเห็น พูดคุย สทนา สังเกต คุย

ปฏิริยาของผู้เรียนต่อการสอนของบุคลากร ทั้งคณะกรรมการขึ้นเป็นตัวแทนของบุคลากรเพื่อพิจารณาถึงความต้องการของบุคลากรโดยส่วนรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นแสวงหากลวิธีที่ช่วยแก้ไขปรับปรุงด้านต่าง ๆ ตามความต้องการของบุคลากร มีวิธีการ คือ อาจดำเนินการพัฒนาโดยตรง โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การให้คำปรึกษา การเผยแพร่ข่าวสารในรูปแบบสื่อ แดงเขียว ขาว จุลสาร จัดทำอุปกรณ์การสอนและจัดหาคนบริหารให้ ประเมินผลการสอนแล้วนำไปพิจารณาให้ความคิดความชอบ เช่น การขึ้นเงินเดือน ตำแหน่งต่าง ๆ ส่วนการพัฒนาโดยทางอ้อมนั้นเป็นกิจกรรมที่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการสอน แต่จะช่วยให้ประสิทธิภาพการสอนดำเนินไปด้วยดี เช่น ถ้าผู้บริหารสนใจในทางวิชาการโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการสอน บุคลากรก็จะมีแนวโน้มสนใจตามไปด้วย การจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ และการบริการความสะดวกต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เช่น การพิมพ์เอกสาร การจัดหาหนังสือ การให้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ นอกจากนี้การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีเวลาพักหรือลดชั่วโมงสอนลง ก็จะช่วยให้บุคลากรมีเวลาปรับปรุงการสอนให้ดีขึ้น

4. ความเป็นไปได้ (Validation) คือความเป็นไปได้ของโครงการโดยมีการวิจัยศึกษาทดลองจริง (Pilot Study) ถ้าพบข้อบกพร่องก็ทำการค้นคว้า แก้ไขปรับปรุงเพื่อให้โครงการสามารถดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติโดยเชิญผู้บริหารหรือวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านที่โครงการให้มีการพัฒนา เพื่อนำมาดีกอบรวมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถกระทำได้หรือขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ท้าวามบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปด้วยดี จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่าย ได้แก่ ผู้ทำหน้าที่พัฒนา ผู้บริหาร นโยบาย และแนวปฏิบัติของสถาบันและบุคลากร การจะพัฒนาบุคลากรด้วยบุทวิวิธีใดก็ตามจะต้องสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของสถาบัน และสภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นสำคัญด้วย อนึ่งหากได้ยึดหลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรไว้เป็นแนวก็สามารถช่วยให้การดำเนินงานพัฒนาได้ผลเร็วขึ้น

หลักการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุลากร

กิจกรรมการพัฒนาคุลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าให้
 บุคลากรมีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับด้าน
 การเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

1. วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาคุลากร

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2520) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาคุลากรใน
 ประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีหน่วยงานพัฒนาเพื่อการเรียนการสอนเช่นนี้ ประมาณ 200 กว่าแห่ง
 ว่าจะเน้นที่การปรับปรุงการเรียนการสอน มีวิธีดำเนินการจัด 3 แบบ ดังนี้

1.1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) มักจะจัดการ

บรรยาย หรือการประชุมเป็นครั้งคราว เช่น ทอเม็คเทอม ประชุมพิเศษคุลากรใหม่ เป็นต้น เวลา
 ที่จัดประมาณ 1 - 2 ชั่วโมง หรือไม่เกินครึ่งวัน บรรยายเป็นรูปคดีจริง และไม่เน้นใน
 เรื่องของอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือวิธีการอื่น ๆ

1.2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) มักจะจัดกิจกรรม

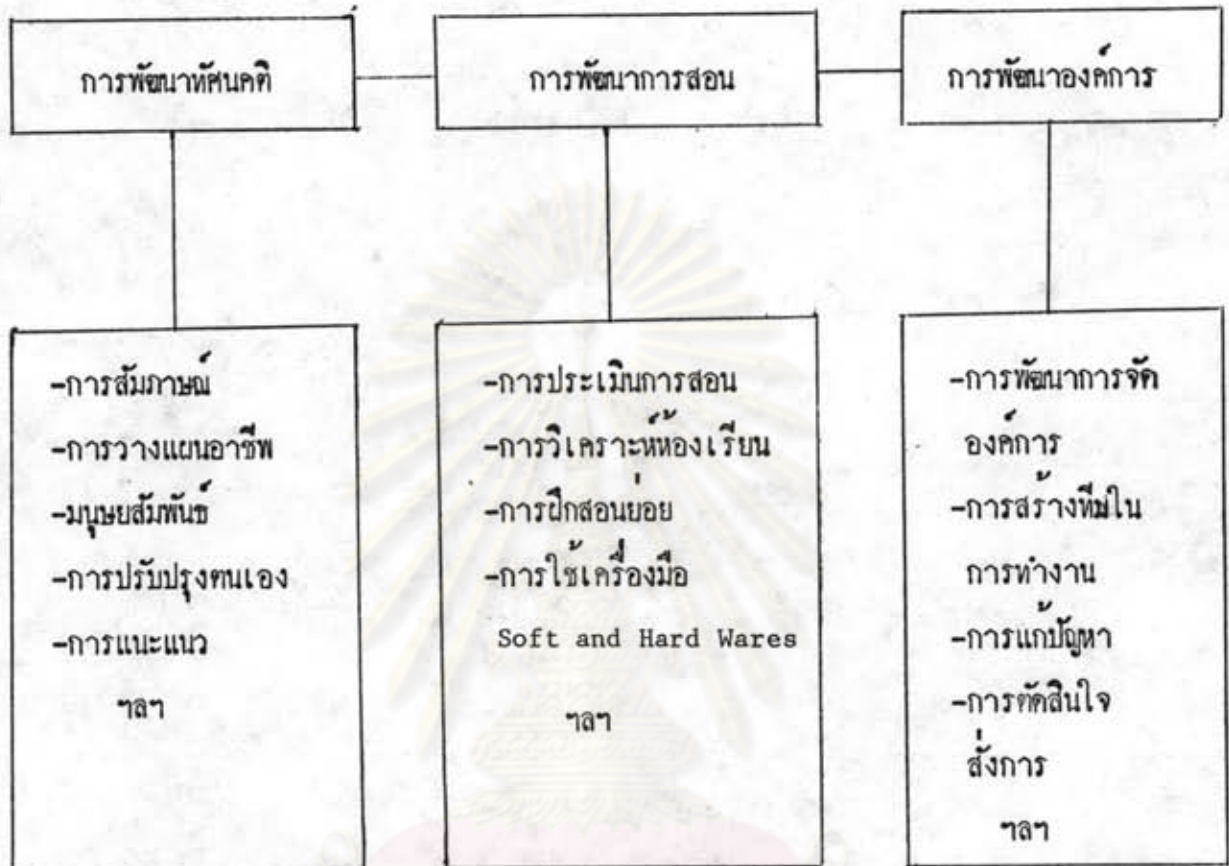
เกือบทุกรูปแบบดังกล่าวข้างต้น เมื่อมีการบรรยาย สัมมนาแล้วก็มักจะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่
 เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำปรึกษาแนะนำการจัดประชุม
 ปฏิบัติการ การให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง
 ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

1.3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) แนวจัดใหม่

นี้การพัฒนาคุลากร ควรจะได้มีการปรับปรุงและพัฒนา หน่วยงานต่าง ๆ ที่บุคลากรทำงานอยู่รวม
 ทั้งทัศนคติของบุคลากรเอง แนวจัดนี้กำลังเป็นที่นิยม (คุุณณณณ)

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรแบบสมบูรณ์



วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 3 แบบ จะเลือกจัดแบบใดให้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น ๆ และให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์และความต้องการของสถาบัน

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ควบคู่กัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวเนื่องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้ลึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการที่ใช้ในการนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่ม ที่เข้ารับการนิเทศ ประสิทธิภาพที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

กรณีพิเศษเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
3. การฝึกงาน (Internship)
4. กลุ่มศึกษาเฉพาะเรื่อง (The Study Group)
5. กลุ่มปฏิบัติการโครงการ (The Project Group)
6. การสาธิต (Demonstration)
7. การอภิปราย (Pannel Discussion)
8. เชิญวันสันทนา (Bag Lunch Conference)
9. การฟังปาฐกถาหรือคำบรรยาย (Lecture)
10. ทัศนศึกษา (Field Trip)
11. สัมมนา (Seminar)
12. การเข้าร่วมปฏิบัติงานในคณะกรรมการ (Committee)

กรณีพิเศษเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้งานจากผู้มีประสบการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In service-Training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)
8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter-Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organizing)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)

13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

สยาม ปิยะนราทร (2532) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมากปัจจัยแห่งความสำเร็จของการฝึกอบรมประการหนึ่ง คือ การเลือกเทคนิคการฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ ที่สอดรับการฝึกอบรมทั้งของรัฐบาลและเอกชนที่นิยมใช้กันอยู่ทั่วไปในการฝึกอบรมมีดังนี้ คือ

1. การบรรยาย (lecture)
2. การสาธิต (demonstration)
3. การศึกษาเฉพาะกรณี (case study)
4. การศึกษาเหตุการณ์ (incidental)
5. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (laboratory training)
6. การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)
7. การเล่นเกม (game)
8. การรับรู้ความรู้สึก (sensitivity training)
9. การสอนหรือการแนะนำ (coaching)
10. การยลัดเปลี่ยนตำแหน่ง (position rotation)
11. การทดลอง (experimentation)
12. การประชุมอภิปราย (conference or discussion)
13. การมอบหมายงาน (assignment)
14. กลุ่มสัมพันธ์ (group dynamics)

โดยทั่วไปการจัดการฝึกอบรม มักจะไม่ใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งโดยเฉพาะ แต่นิยมใช้หลาย ๆ เทคนิคผสมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด

2. ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (อ้างในประกอบ คูปริทัศน์และบันทึก นิตยโรจน์, บรรณาธิการ, 2530) กล่าวถึง การพัฒนาการเรียนการสอนในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่าได้จัดกิจกรรมเสริมความรู้ให้แก่อาจารย์ประจำในระหว่างปฏิบัติงานในลักษณะนี้ คือ การส่งเสริมให้อาจารย์ได้มีโอกาสลาศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ การประชุมพิเศษอาจารย์ใหม่ การประชุมสัมมนา การอบรม

การประชุมปฏิบัติการ การบรรยาย การอภิปราย การส่งอาจารย์ไปร่วมประชุมสัมมนาตามหน่วยงานของรัฐ การเผยแพร่ความรู้ลงในจุลสาร และให้โอกาสออกไปแสวงหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อเขียนทำรา

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ได้ค่อนข้างกว้างขวางเช่นเดียวกัน กิจกรรมหลัก ๆ มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม สัมมนา การเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ การสนับสนุนให้มีการสร้างวิทยากรระดับมหาวิทยาลัยและระดับคณะ โดยการส่งเสริมและให้ทุนแก่กรรมการและอาจารย์ไปทำงานหรือศึกษาต่อทั้งภายในและต่างประเทศ การพัฒนาการเรียนการสอนจะพัฒนาบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ไปพร้อม ๆ กัน (อรุณ รัชตะนาวิน, 2525)

สกต รุ่งโรจน์ (2530) กล่าวถึงการศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสมุทรปราการ ว่า กิจกรรมต่าง ๆ ที่ใช้สรุปได้ 8 กิจกรรม ได้แก่ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาค่านิยม

สมคิด แก้วสนธิ (2520) กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย อังกฤษ ดังนี้

1. การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว
2. การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ
3. การให้รางวัล สำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์
4. การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน

ไพฑูริย์ สินสวรัตน์ (2520) ได้กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1. ให้คำปรึกษาแก่อาจารย์เกี่ยวกับเรื่องการบริหารการสอนการประเมินผลการสอน

(ของผู้สอนเอง) การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำเทปโทรทัศน์เกี่ยวกับการประเมินผลผู้สอน

2. จัดสัมมนา การบรรยาย จัดสอนวิชาเฉพาะเรื่อง จัดประชุมคณาจารย์จะของปรับปรุงส่งเสริมและทดสอบใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ ๆ

3. การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเผยแพร่จะครอบคลุมตั้งแต่ชาว ชอคิดเห็น คำบรรยาย บทความไปจนถึงงานวิจัยใหม่ ๆ

ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ เมื่อพิจารณาจะเห็นได้ว่ากิจกรรมส่วนใหญ่มีลักษณะที่เหมือนกันและอาจแตกต่างกันออกไปบ้าง อย่างไรก็ตามกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปที่พึงกระทำกันมักจะครอบคลุมอยู่ในขอบเขตที่กล่าวนี้ แต่ลักษณะการจัดและวิธีการจัดอาจ แตกต่างกันไปบ้างน้อยบ้าง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความจำเป็นของสถาบันการศึกษานั้น ๆ โดยเฉพาะในโรงเรียนของมูลนิธิวิภาวดีและเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ซึ่งมีนโยบายการพัฒนาตามวิชาการควบคู่กับการพัฒนาบุคลากร "ครู" ใหม่คุณภาพและประสิทธิภาพ จึงมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในกว้างขวางและเหมาะสมให้สอดคล้องกับสภาพของสถาบันการศึกษา ดังนั้นจึงต้องอาศัยแนวคิด หลักการ จากตำรา จากเอกสารตลอดจนแนวการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ ให้ผสมผสานกัน และได้ประมวลเฉพาะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญและแพร่หลาย ซึ่งผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ได้ 8 ประการ คือ การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

3. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่นำมาศึกษาในการวิจัย

3.1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานหรือสถาบันต่าง ๆ ตามที่ นพพงษ์ บุญจิตราคุศลย์ (2527) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่าอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับบุรุษรวมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้สึกสภาพชุมชน ทั้งทางค่านิยมธุรกิจ ขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวความคิด ความเชื่อถือของชุมชน

ส่วน วิทยุ โสธร (2519) กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า "วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Oreintation) หมายถึง วิธีการที่ทอ้งใช้ชั้นเรียน คือ พอบรรจุคนงานเข้ามาก่อนที่จะให้เข้าปฏิบัติงาน หน่วยงานจักให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะ สำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจาก หน่วยงานอื่นช่วยฝึกให้ก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่า และชำนาญกว่า

สำหรับความคิดเห็นของ ชาดูชัย วสิทวังสิมา และเชิควิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521) ที่มีต่อการปฐมนิเทศว่า "การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะ แนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึง ลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อคนภายนอก งานในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของ พนักงาน ทับบุคคลและสถานที่ที่สำคัญ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่จะให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้ โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความรูสึกว่าตนไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ดีจะทำให้พนักงานใหม่รูสึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และมีความรูสึกว่าตนเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ

ลิกเคิท (Rensis Likert, 1961) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี "การบริหารระบบ 4" (System 4 Management) กิจการปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศคนงาน (employee Oreintation) หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personal interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน

ซงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวว่า การปฐมนิเทศนับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง การที่ไม่ได้รับการชี้แจง หรือการปฐมนิเทศให้เข้าใจเรื่องที่ต้องทราบนั้น เมื่ออยู่ไปสักระยะหนึ่งในช่วงแรก ๆ นั้นเองก็จะเกิดการขัดแย้งทางจิตวิทยาขึ้น จนกลายเป็นการที่ตระหนก ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป การปรับตัวจึงไม่ราบรื่นและมักจะทำให้เกิดการลาออก ค้ายเหตุ นี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่า เป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฐมนิเทศขึ้นมาเพื่อให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการวางแผนการจัดปฐมนิเทศ โดยกำหนดนโยบายการปฐมนิเทศให้แน่นอน

ลงไป และมีการพิจารณาทบทวนนโยบายเป็นครั้งคราว โดยให้ฝ่ายบริหารระดับสูงเห็นชอบก่อนที่
แจกจ่ายให้ทราบโดยทั่วไป สำหรับเรื่องงบประมาณจะต้องไม่จำกัดเกินไปจนทำให้ประโยชน์ที่ควร
จะได้รับจากการปฏิรูปประเทศขาดหายไป ต้นทุนค่าใช้จ่ายของการปฏิรูปประเทศควรมีขนาดที่เหมาะสม
กับผลที่พึงจะได้รับจากการปฏิรูปประเทศนั้น ๆ อนึ่งการจัดทำปฏิรูปประเทศที่ดีควรจะต้องใช้เวลาพอสมควร
สมควร เพื่อจะได้ครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ได้ครบถ้วน ฉะนั้นหัวข้อเรื่องที่สำคัญ ตามที่
เชนท จอห์น (St. John, 1980 อ้างถึงในชงชัย สันติวงษ์, 2525) กล่าวไว้มีดังนี้

1. เป้าหมายของแผนการปฏิรูปประเทศ
2. ขอบเขตหรือหัวข้อเรื่อง เวลาและช่วงเวลาทำการปฏิรูปประเทศ
3. จัดเตรียมทรัพยากรต่าง ๆ เช่น เครื่องใช้ วัสดุ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจน
บุคลากรต่าง ๆ ที่ต้องการ และความพร้อมของบุคลากรเหล่านั้นที่จะปลุกขึ้นมาช่วยงานได้
4. คู่มือประกอบค้ำข้อมูลเกี่ยวกับองค์การและระเบียบที่ควรทราบ
5. การปฏิรูปประเทศทางด้านเทคนิคเกี่ยวกับงาน (Technical aspects) และทาง
ด้านสังคมเกี่ยวกับผู้ร่วมงานทุกฝ่าย (Social aspects)
6. หัวข้อเรื่องที่จะผูกเกี่ยวกับแผนกและงานที่ทำ
7. การฝึกอบรมเฉพาะเรื่องที่องค์กรทำ โดยฝ่ายบริหารงานบุคคลและโดยหัวหน้า
งาน

8. ลำดับหัวข้อเรื่องที่เกี่ยวเนื่องกับการปฏิรูปประเทศ
 9. ความจำเป็นที่จะต้องมีการอบรมหัวหน้างาน และเจ้าหน้าที่ด้านบุคคล ตลอดจน
ผู้ช่วยที่เกี่ยวข้องที่จะให้ทราบถึงเรื่องราวเทคนิคการปฏิรูปประเทศ
 10. ทบทวนข้อผิดพลาดและจุดสำเร็จ ที่เคยประสบมาเกี่ยวกับการปฏิรูปประเทศ
 11. วิธีการกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือปรายและชกตามปัญหา
 12. ความคล่องตัวของแผนการปฏิรูปประเทศ ที่จะสามารถรับมือกับปัญหาความแตกต่างด้าน
พื้นฐานการศึกษา ระดับสติปัญญา และประสบการณ์การทำงานที่มีอยู่แตกต่างกัน
- สำหรับ พนัส หัตถาคินทร์ (2524) กล่าวว่าครุใหญ่ควรจะมีกิจกรรมในการปฏิรูปประเทศ
ครุใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียนดังนี้คือ

1. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงินทรงจ่ายเป็น
เงินเคื้อน ในขณะที่ยังเบิกเงินเคื้อนจากราชการไม่ได้
2. จัดการประชุมหรือสนทนา เพื่อให้ทราบถึงความจำเป็นไปและสภาพของโรงเรียน

หน้าที่ที่จะรองรับนิคม และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องโดยตรง

3. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ ซึ่งแสดงแผนผังของโรงเรียน แผนผังแสดง สายงานความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น

4. จัดหาที่ ที่เลี้ยงให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิดและคอยให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

5. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้ครูอื่น ๆ รู้จัก

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บริหารดำเนินการศึกษาแก่บุคลากรใหม่ ทั้งบรรดาใหม่และย้ายหรือโอนมาจากโรงเรียนอื่น เช่น จัดหาหนังสือคู่มือ เอกสารประกอบหลักสูตร จัดหาที่เลี้ยง รวมทั้งการชี้แจงคำอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น นโยบาย วัตถุประสงค์ ประวัติของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ

3.2. การสัมมนาทางวิชาการ (Seminar)

คำว่า สัมมนา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มีความหมายดังนี้

"การสัมมนาคือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาคือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้"

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) กล่าวว่า การสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่มในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก โดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะได้แก่เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมการกันมาก่อน แต่เป็นหัวข้อเรื่องสั้น ๆ เฉพาะที่ควรจะต้องสงสัย หรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบาง ขอบทหรือทางการบริหารบาง

สำหรับการสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งค้นหาเหตุผลหรือหลักการศึกษากันโดยตรง ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1 - 3 วัน (สมคิด แก้วสนธิ, 2520) ซึ่งสอดคล้องกับความคิดเห็นของ สมหวัง พิธิยุวัฒน์ (2524)

เบอร์เกวิน และมอร์ริส (Paul Bergevin and Dwight Morris, 1955) กล่าวถึง

ความหมายของการสัมมนาที่ใช้กันอยู่ในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมารวมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแลกเปลี่ยนที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกัน คือ เป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือเป็นผู้ฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแลกเปลี่ยนที่ถูกต้องและพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนาบางที่มีคืออยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเคียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาควยว สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้สมาชิก"

ในปัจจุบันนี้ การจัดสัมมนามักกระทำกันเป็นลักษณะการจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นกลุ่ม ซึ่งก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ในลักษณะนี้ส่วนมากเป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามารายความหัวข้อที่กำหนดไว้ก่อน ซึ่งหัวข้อนั้นจะมีความสอดคล้องกับหัวข้อการสัมมนา เพื่อที่จะให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้นำไปตั้งขอบเขตของปัญหาและกำหนดเกณฑ์ต่าง ๆ ในการที่จะร่วมพิจารณาปัญหา และผู้ร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสในการซักถามปัญหาและร่วมอภิปรายควย หรือในบางครั้งการสัมมนาอาจจัดแบ่งผู้ร่วมสัมมนาเป็นกลุ่มย่อยๆ ซึ่งมีจำนวนไม่มากนัก ให้อภิปรายปัญหาที่กำหนดไว้โดยมีวิทยากรเป็นผู้คอยให้คำแนะนำ (บัณฑิต อินทรจีน, 2526)

กล่าวโดยสรุป การสัมมนาทางวิชาการของบุคคลากร จึงเป็นการจัดให้ครูได้มาประชุมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ผู้ร่วมสัมมนาทุกคนควรเป็นผู้ถึงปัญหาต่าง ๆ เป็นอย่างค้ควย เพราะ "สมาชิกถ้าไม่มีความรู้ซึ่งในวงงานนั้น ๆ ย่อมยากแก่การที่จะหาวิธีแก้ไขในเรื่องนั้น ๆ ได้" (เสถียร เหลืองอราม, 2519)

3.3 การศึกษางานนอกสถานที่ (Inter-Visitation)

การส่งเสริมให้บุคลากรมีโอกาสได้ไปศึกษางานนอกสถานที่เป็นวิธีการ

หนึ่งของการพัฒนาบุคคล สมพงษ์ เกษมสิน (2513) เชื่อว่าการพัฒนานั้นเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น" การศึกษางานนอกสถานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงานและตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงานจะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะที่เดียวกันก็จะทำให้บุคคลเกิดขวัญ และกำลังใจ เนื่องจากตนได้เรียนรู้เทคนิค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานของตนเองให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดที่ว่า "การไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบกับ การไปสังเกตกิจกรรมในโรงเรียนอื่น ย่อมจะทำให้มีโอกาสดูเปรียบเทียบกับทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง"

สำหรับแฮร์ริส (Harris , 1963) กล่าวว่า "การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชนหรืออาจจะเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยาการ ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพการณ์ที่เป็นจริง"

แนวคิดของนักการศึกษาข้างต้น มีความสอดคล้องกันที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครูวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ครูได้มีโอกาสพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนช่วยกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ก่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ของงานในหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่เป็นอย่างดี

นิพนธ์ กินวงศ์ (2523) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่ง คือ การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกันเอง ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควร วางแผนจัดโปรแกรมการเยี่ยมเยียนครูระหว่างโรงเรียน โดยเฉพาะถ้ามีครูได้รับการยกย่องว่าเป็น "ครูดีเด่น" ก็ควรจัดให้คณะครูอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนที่ครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่"

การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกัน (Visiting Other Teacher) ก็เป็นการไปศึกษางานนอกสถานที่อีกวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรครูได้รับประสบการณ์ตรง

และแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น

การศึกษาแรงงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคลดังกล่าวแล้วนั้น ดังนั้นกิจกรรมนี้จะต้องเริ่มด้วยกระบวนการการวางแผนการใช้กำลังคน ซึ่ง สมาน รังสิโยกฤษณ์ (อ้างถึงในอรพินทร์ กุลประภา, 2524) กล่าวไว้ว่า การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่อยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณาดังนี้

1. สํารวจ และประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มียู่
2. พัฒนา หรือฝึกอบรมกำลังคนที่มียู่ใหม่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
3. ใช้กำลังคนที่มียู่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน

การส่งบุคลากรไปศึกษาแรงงานนอกสถานที่ ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1. สาขาวิชาที่จะส่งบุคลากรไปศึกษาแรงงานนอกสถานที่นั้น จะต้องเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานนั้น ๆ โดยตรง
2. บุคลากรที่จะส่งไปศึกษาแรงงานนอกสถานที่นั้น จะต้องมีความรู้ความสามารถพอที่จะรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
3. หน่วยงานเจ้าสังกัด จะต้องกำหนดแผนหรือจัดทำโครงการว่าจะให้ไปศึกษาแรงงานนอกสถานที่ในเรื่องใดหรือสาขาวิชาใดให้แน่ชัด

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การศึกษาแรงงานนอกสถานที่สามารถทำให้บุคลากรได้รับความรู้ ประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อเป็นแนวทางดำเนินงานพร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มีคุณภาพขึ้น โรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

3.4. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ (Training or Workshop)

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรใหม่ความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skills) การรู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการอบรมแล้วนำความรู้

ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ (วิญญู สาขร , 2517)

สำหรับพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่คอยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน ให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม โดยทั่วไปย่อมได้แก่การที่จะทำให้บุคคลมีความสามารถบางประการในการปฏิบัติงาน ซึ่งเดิมยังคงอยู่ และจะทราบผลการฝึกอบรมได้โดยอาศัยการวัดผลการปฏิบัติงาน

ตามแนวความคิดสมัยใหม่ การฝึกอบรมย่อมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานและบุคคล 3 ฝ่ายด้วยกัน คือ องค์การ ทั้งผู้รับการอบรมเอง และหน่วยฝึกอบรม การฝึกอบรมยังแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อน ระหว่างและหลังการอบรม ซึ่งระยะต่าง ๆ นี้มีส่วนสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมด้วยกัน (พยอม วงศ์สารศรี , 2530)

การฝึกอบรมจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ เหล่านี้ คือ

1. เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม (Training officer)

เป็นบุคคลที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในด้านการบริหารงานการฝึกอบรมและการบรรยายให้ความรู้แก่ผู้รับการฝึกอบรม โดยปกติเจ้าหน้าที่ฝึกอบรมมักจะเป็นผู้มีความรู้สูงและมีความสามารถในการสำรวจความต้องการในการฝึกอบรม การจัดการฝึกอบรมตามความต้องการนั้น ๆ จนกระทั่งรวมไปถึงการประเมินผลการฝึกอบรมด้วย

2. ผู้รับการฝึกอบรม (Trainee)

เป็นผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมตามความต้องการขององค์การ ผู้รับการฝึกอบรมจะต้องมีความพร้อมและมีความสามารถที่จะรับความรู้ใหม่ ๆ จากการฝึกอบรม

3. อุปกรณ์ในการฝึกอบรม (Training facilities)

อุปกรณ์จะเป็นสิ่งกระตุ้นใจให้ผู้รับการอบรมสนใจ ตั้งใจที่จะเข้ารับการฝึกอบรมตามวันเวลาที่กำหนดไว้ รวมไปถึงอาคารสถานที่ โต๊ะ เก้าอี้ แสงสว่าง รวมทั้งบรรยากาศรอบ ๆ

4. งบประมาณในการฝึกอบรม (Training budget)

การจัดฝึกอบรมครั้งหนึ่ง ๆ ต้องนำพนักงานมาฝึกอบรม อุปกรณ์ เอกสารต่าง ๆ

ค่าตอบแทนผู้บรรยาย เป็นต้น

ดังนั้น ในการจัดการฝึกอบรม ควรได้ดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Needs assesment)
2. กำหนดวัตถุประสงค์การฝึกอบรม (Training objectives)
3. กำหนดเนื้อหาของหลักสูตร (Program content)
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Training methods)
5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual program)
6. การประเมินผล (Evaluation)
7. การติดตามผล (Follow-up)

ซึ่งสอดคล้องกับบทพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2527) โดยเพิ่มระยะเวลา สถานที่ เครื่องอำนวยความสะดวก และงบประมาณ จะทำให้การฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แต่ถึงอย่างไรก็ตามการฝึกอบรมมิใช่เรื่องที่จัดกันได้ง่าย โดยง่าย โครงการฝึกอบรมจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงกลวิธีในการฝึกอบรม ดังนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน อ้างถึงใน สกล รุ่งโรจน์, 2530)

1. พิจารณาถึงความเหมาะสมของเทคนิคที่จะนำมาใช้ ต้องเหมาะสมกับหัวข้อที่จะนำอภิปราย เช่น การบรรยาย กรณีตัวอย่าง ฯลฯ
2. พิจารณาถึงขนาดของกลุ่มที่จะเข้ารับการพัฒนา
3. พิจารณาถึงลักษณะของกลุ่มผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่ามีพื้นฐานความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ แตกต่างมากน้อยเพียงไร
4. พิจารณาแก้ไขเวลาและอุปกรณ์ที่จะนำมาใช้
5. พิจารณาถึงงบประมาณที่มีอยู่
6. พิจารณาและประเมินค่า เกี่ยวกับทัศนคติของผู้เข้ารับการฝึกอบรมว่าเป็นอย่างไร

วิทยุ สาขร (2526) เสนอกลวิธีในการฝึกอบรมที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน

ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture)

2. วิธีประชุมทางวิชาการ (Conference)
3. วิธีศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)
4. วิธีแสดงบทบาทสมมติ (role playing)
5. วิธีให้เรียนจากหนังสือเรียนสำเร็จรูป (Programmed text & Programmed instruction)
6. วิธีให้ดูข่าวดูแสดงให้ดูหรือวิธีสาธิต (Demonstration)
7. วิธีสร้างบรรยากาศหรือสภาพเทียมของจริงให้ผู้เข้าฝึกอบรมอยู่ในสภาพเทียมแต่ให้วางตนราวกับอยู่ในสภาพจริง (Simulation)

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมอย่างหนึ่ง เป็นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Practice) สำหรับการปฏิบัติ นั้นก็คำนึงถึงสภาพการณ์หรือโลกอันแท้จริง (Real situation or real world) อันจะมี ส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานที่แท้จริง ของเขา (สมพงษ์ เกษมสิน, 2521) ส่วนมิถุน โสธร (2519) ได้สนับสนุนเพิ่มเติมว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเช้าของ ทดลองปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีที่ได้เรียนมา เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้มาใหม่ ๆ โอกาสที่จะเข้าใจจึงมีมาก

การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหา นั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถม รายการ ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอนการจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลองหรือการจัดอุปกรณ์ ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้ (พันธ์ หันนาคินทร์, 2524)

การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการเป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive training Course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะใน ด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมแบบฝึกปฏิบัติที่กว้างขวางมาก แต่พอสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ ได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน

2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

ประโยชน์ที่จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือผลของงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากการที่ได้สังสรรค์กับครูอื่น และกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

กล่าวโดยสังเขปแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติ โดยมีผู้สนใจร่วมกัน ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผน และการดำเนินงาน เป็นไปตามความต้องการของส่วนรวมและจัดโดยส่วนรวม เป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้ องค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สถานที่ประชุม วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากรและบุคลากรร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528)

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความมุ่งหมายที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ แกนบุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนเจตคติไปในทางที่พึงต้องการ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพของหน่วยงาน

3.5. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (Continuing Education)

การศึกษาต่อเพิ่มเติม จัดเป็นวิธีที่จำเป็นวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ภาณุโยธิน (2519) กล่าวว่า "เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและทำงานในต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปทำงานก็ได้"

การให้โอกาสแก่บุคลากรเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยใหญ่ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความมั่นใจในตนเอง เขาใจจุดมุ่งหมายในการทำงาน

ที่ขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมเพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่บุคลากรแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ใฝ่คุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมากที่สุดคือ เกี่ยวกับความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่เมื่อผ่านไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับขั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น" (ภิญโญ สาธร, 2520)

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร ระหว่างปฏิบัติการถึงการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อมี 2 วิธี คือ

1. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติมหรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติมโดยงานศึกษาถือเป็นพิเศษกับสถานบันการศึกษาหรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและทำงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานท่องเที่ยวทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมโดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศก็ได้

สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้ว เป็นรากฐานที่เข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อ ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมให้มีการศึกษาถือเป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้ได้มีโอกาสเพิ่มวุฒิ เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการที่จะนำเทคนิคและประสบการณ์ใหม่ ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสิ่งแวดล้อม และสังคมที่เจริญก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ สถานศึกษาควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

3.6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Academic Media Informing)

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากรในด้านความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2518) ได้กล่าวไว้ว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการให้บริการด้านการศึกษาคนคว่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์แก่บุคลากรในองค์กรเช่นเดียวกับบริหารทางการแพทย์ และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุด มีประโยชน์หลายประการ เช่น

1. ช่วยลดงาน (บุคลากร) ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวบุคลากรและองค์กร

2. เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในค่านสาระและบันเทิง

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กรมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์กรอื่น ๆ ภายนอกองค์กร โดยให้ออกาสบุคลากรขององค์กรได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็นหรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานจะมีผลกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย

มัญญู (วงศ์นารี) พุฒพิศวิทยากร (2517) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่า "ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึงว่าการบอก หรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกน้องให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดี คือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้อาจมาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเอง หรือจากหนังสือในตำรา แต่คนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์กรแล้วก็จะบอกให้ลูกน้องใคร่รับรู้รับทราบเอาไว้"

สมคิด แก้วสนธิ (2520) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่าการเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การจัดทำจุลสารเผยแพร่งานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษาหรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสารเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้าน

คุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษานพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2529) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า สามารถกระทำในลักษณะ ดังนี้

1. การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้าโดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
2. การแนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือให้เป็นสมาชิกวารสารทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มีตรครู ปรากฏสาร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
3. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนา และคนอื่นโต้ถามหรือเสริมการสนทนา)
4. การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
5. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันฟัง โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ใ้ฟังหรือได้อ่าน

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น หรือเผยแพร่ผลงานแสดงความสามารถทางวิชาการ ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน ซึ่งเน้นการให้ความรู้หรือหลักการทางการศึกษา

3.7. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ (Weekly Academic Expose)

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมในช่วงเวลาสัปดาห์ใดสัปดาห์หนึ่ง เป็นช่วงเวลาที่จะจัดให้มีกิจกรรม การบรรยาย การอภิปราย การชมภาพยนตร์ และอื่น ๆ อีกมากมายเกี่ยวกับวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่ง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง (อรพินทร์ กุลประภค , 2524) มีความสอดคล้องกับของ มาลี วิเศษกุล (2525) ยังมีการฉายสไลด์และการสาธิตต่าง ๆ ทั้งยังชักชวนให้บุคลากรหรือกลุ่มผู้สนใจเสนอผลิตภัณฑ์ของการศึกษาทางวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจและความต้องการของสังคม เพื่อให้บุคคลผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม ซึ่งอาจจะนำไปเป็นแบบอย่างและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

นอกจากนี้ นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2525) ใ้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการไว้วิธีหนึ่งว่า "ควรจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการ หรือสนใจ" เพราะโดยวัตถุประสงค์ของการจัดสัปดาห์ทางวิชาการก็เพื่อ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากร
2. เพื่อให้บุคลากรตื่นตัวในหลักวิชาการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หรือผลงานขององค์การหรือสถาบัน

กล่าวโดยสรุป การจัดสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ ช่วยสร้างให้บุคลากรตื่นตัวหรือสนใจในหลักวิชาต่าง ๆ อันเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนของบุคลากรทั่ววงกว้างลึกซึ้งยิ่งขึ้น ซึ่งอาจกระทำในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การจัดนิทรรศการ การบรรยาย อภิปราย ฉายสไลด์ ฉายภาพยนตร์ การสาธิต เป็นต้น

3.8. การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Position Rotation)

การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน หมายถึง "การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือ จะต้องใช้อัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"

(สมพงษ์ เกษมสิน , 2521)

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าโดยบรรจุคนไม่เหมาะสมกับงานอันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของบุคคลไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม"

สำหรับ พนัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอว่า "การโยกย้ายการสับเปลี่ยนหน้าที่ อาจให้บุคลากรได้สลับเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บาง ทำให้คนได้ทราบความดีลึกหนาของตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ใ้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่นลองให้ฝ่ายสอนไปทำงานในหน้าที่ของฝ่ายบริการ ชุกรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนคุ้บาง จาก

การปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง"

นอกจากนี้ เมธี บิลันชานนท์ (2523) มีความเห็นว่า การปรับเปลี่ยนบุคลากรย่อมจะเกิดขึ้นจากการกระตุ้นให้เกิดความสนใจที่จะปรับเปลี่ยนแก่ปัจเจกบุคคลและระบบโรงเรียน การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานถือได้ว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าทางการบริหารงานบุคคล เพื่อการพัฒนาและให้ความยืดหยุ่นแก่บุคลากร และระบบโรงเรียน ซึ่งถือว่าฝ่ายบริหารให้ความรับผิดชอบและบริการอย่างทอเนื่องแก่บุคลากร เพื่อหาความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล การจัดให้มีการประเมินค่านโยบาย และกระบวนการปรับเปลี่ยนเป็นสิ่งที่พึงกระทำเพราะช่วยให้โคข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาการปรับเปลี่ยนเพื่อการปรับปรุงต่อไป การประเมินค่าการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็ของแผนการปรับเปลี่ยน เพราะข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าวจะช่วยในการตัดสินใจและชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้

การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานของบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังคอยคุณภาพใหม่ประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาแล้วยังช่วยในการพัฒนาคนด้วย เพราะบุคลากรที่ได้รับการปรับเปลี่ยนหน้าที่ "ไ้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะถ้าให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นงานประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มพูน และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่" (ประมวล รุจนเสรี, 2523)

จึงอาจกล่าวสรุปได้ว่า การปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรและเป็นการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงานในกรณีของการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้บุคลากรได้เกิดประสบการณ์หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม ความสำเร็จถึงขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย เพราะว่าการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องนี้ จึงควรกระทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของไทย

1.1. งานวิจัยของสุกิจ ไสสุก (2522) เรื่อง "การบริหารงานวิชาการ

โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

ก. ผู้บริหารงานวิชาการและปฏิบัติงานวิชาการมีความเห็นสอดคล้องกันว่าโรงเรียนใดปฏิบัติอยู่ในระดับมากได้แก่ โรงเรียนได้รับการบรรจุครูตามความต้องการของโรงเรียน ครูได้รับเฉลี่ยชั่วโมงสอนเท่าเทียมกันเป็นไปตามเกณฑ์คุรุสภากำหนด

ข. กลุ่มผู้บริหารและครูเห็นว่าปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ การไปเยี่ยมเยียนดูการสอนของอาจารย์ในสถานอื่นที่สอนในระดับเดียวกัน การจัดทำหนังสือหรือวารสารหรือจุลสารสำหรับนักเรียน

ค. คำบัญชาและอุปสรรคในการปฏิบัติงานวิชาการพบว่า ผู้บริหารไม่ฟังความคิดเห็นของครูส่วนใหญ่ ครูบางกลุ่มไม่ปฏิบัติตามที่ตกลงกันไว้ ไม่มีการแก้มือหาร่วมกัน ครูไม่แสวงหาความรู้เพิ่มเติม

1.2. งานวิจัยของทิพย์วรรณ สีลศรีศรี (2522) เรื่อง "โครงการพัฒนาคุณภาพของวิทยาลัยครูลำปาง" ทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรของกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ก. การพัฒนาคุณภาพอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการพัฒนาการเรียน การวิจัย การบริการชุมชนและการส่งเสริมวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานและจัดกิจกรรมเพื่อบริการแก่อาจารย์

ข. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ยังมีปัญหาและอุปสรรคมาก

ค. ผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

1.3. งานวิจัยของ มยุรี พลาญกูร (2523) เรื่อง "โครงการพัฒนาคุณภาพวิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า" ทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ก. การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานพัฒนาอาจารย์

ข. ผู้บริหารร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์มากกว่าอาจารย์

ค. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรมและผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เป็นอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์

ง. ผู้บริหารและอาจารย์ ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุก

บทบาทและความรับผิดชอบ

1.4. งานวิจัยของ นพมาศ วงศ์โสภณ (2524) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8" พบว่า

ก. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหาความรู้ ความรู้ ความทันขณะ ความทันสมัยและบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาของครูในระดับน้อยทุกด้าน และไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ข. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 เกือบทั้งหมด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผล กิจกรรมการพัฒนาครู-อาจารย์ ไม่ได้สำรวจปัญหาของครู-อาจารย์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแก่ครู-อาจารย์ และห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือ วารสาร คู่มือทางการศึกษา สำหรับครูอาจารย์

1.5. งานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524) เรื่อง "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการสอน พบว่า

ก. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้านปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด

ข. แต่ในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนให้ความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนาให้มากที่สุด

ค. ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคนและเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด และขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

1.6. งานวิจัยของ ชนะ ชนสมบูรณ์ (2525) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนคาทอลิกในกรุงเทพมหานคร" พบว่า

ปัญหาทางค่านิยมบุคลากร ผู้บริหารเห็นว่า ชาคบจรรยาในการจัดอบรมทางวิชาการ และส่งครูไปปฏิบัติงาน กับครูไม่ชอบเข้าร่วมการอบรม ส่วนครูเห็นว่าครูไม่ชอบเข้าร่วมการอบรมเช่นเดียวกับผู้บริหารและครูมุ่งหารายได้โดยไม่คำนึงถึงการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ตนเอง

1.7. งานวิจัยของมาลี วิญญกุล (2525) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ก. กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ไ้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนปฏิบัติงานและศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย คือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้งที่ไ้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับน้อย

ข. เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ชาคแลนค่านิยมประมาณ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กำลังคนอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่า ชาคแลนค่านิยมประมาณ กำลังคน วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือคู่มือค่านิยมวิชาชีพไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมค่านิยมปีงบประมาณตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ

1.8. งานวิจัยของ คิมพงศ์ วิเศษไชยศรี (2527) เรื่อง "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยพลศึกษา สังกัดกรมพลศึกษา" พบว่า

ก. การดำเนินงานบริหารบุคคลอยู่ในระดับน้อย คือ การสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาต่อในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย การจัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ให้เข้าใจนโยบาย ระเบียบข้อบังคับและภาระหน้าที่รับผิดชอบ การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรที่มีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การศึกษามผลการทำงานระหว่างบุคลากร การจัดให้บุคลากรใหม่ได้เรียนรู้การทำงานภายใต้การแนะนำของผู้มีประสบการณ์มาแล้ว การจัดฝึกอบรมประชุมทางวิชาการและสัมมนาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคลากร การจัดผู้ช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษาเมื่อประสบปัญหาทางด้านการทำงาน

ข. เกี่ยวกับปัญหาค่านิยมการบริหารงานบุคคล พบว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ยกเว้นเรื่องการศึกษาความดีความชอบและเรื่องที่บุคลากรขาดความกระตือรือร้น

1.9. งานวิจัยของ ชนัคคา เหมือนแก้ว (2528) เรื่อง "กิจกรรมการพัฒนา
คณาจารย์ : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ" โดย
ทำการศึกษากลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์พบว่า

ก. ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์ที่
แน่นอน การดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและ
ประเมินผลการจัดกิจกรรมตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ทำให้การพัฒนา
คณาจารย์ด้านต่าง ๆ ใ้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การ
ปฐมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การ
สัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการปรับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วน
กิจกรรมที่ใ้ปฏิบัติมากที่สุด ได้แก่ การจัดสัมมนาทางวิชาการในบรรดากิจกรรมเหล่านี้คณาจารย์
ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

ข. ส่วนปัญหาและอุปสรรคทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้อง
กันว่า รัศมีของปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์อยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่อง
มาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มี
หน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาคณาจารย์โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาซึ่งคณาจารย์มีความคิดเห็น
แตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหารได้แก่การพัฒนาคณาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัด
เลือกบุคคลเพื่อการพัฒนาและการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่า เป็นปัญหาน้อยแต่คณาจารย์
เห็นว่า เป็นปัญหามาก

1.10. งานวิจัยของ พชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527) เรื่อง "ความคิดเห็น
ของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" โดยทำการ
ศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ พบว่า

ก. ผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญแก่บทบาทการสอนเป็นอันดับ
แรกตรงกัน

ข. ผู้บริหารและอาจารย์เห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์
ในทุกด้านของบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้
เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน

ค. ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์ใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่

ผู้บริหารเห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ระดับของปัญหาที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ โดยเฉพาะนโยบายของวิทยาลัย ต่อการพัฒนาคณาจารย์ไม่ชัดเจนและต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ

1.11. งานวิจัยของแพรวพราย รัตนคิลลพณิชย์ (2529) เรื่อง "สภาพและความต้องการในการพัฒนาคณาจารย์ในสหวิทยาลัยรัตนโกสินทร์" พบว่า

ก. คำนึงเสริมวิถึฐานะของบุคลากร สภาพปัจจุบันในความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความต้องการของผู้บริหารและอาจารย์โดยส่วนรวมต้องการได้รับการพัฒนาในระดับมากทุกกิจกรรม กิจกรรมที่ต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดได้แก่ ส่งเสริมให้คณาจารย์นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ในการเรียนการสอนแก่บุคลากรประจำการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการได้รับการพัฒนาน้อยที่สุดได้แก่ มีการนิเทศให้อาจารย์ทราบถึงวิธีการสอนแบบต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับบุคลากรประจำการ จัดให้มีการพัฒนาอาจารย์เกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อสอนค่านะระบบทางไกล และจัดให้มีการปรึกษาหารือกันในกลุ่มอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับเทคนิควิธีการประเมินผลสำหรับการสอนบุคลากรประจำการ

ข. ส่วนค่านโห้บริการทางวิชาการแก่สังคมสภาพปัจจุบันในความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์โดยส่วนรวมมีการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความต้องการของผู้บริหารและอาจารย์โดยส่วนรวมต้องการได้รับการพัฒนาในระดับมากทุกกิจกรรม กิจกรรมที่ต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดได้แก่ จัดให้อาจารย์ไม่ฝึกอบรมเพิ่มเติม เพื่อเป็นผู้ให้การอบรมในฐานะวิทยากร ส่วนกิจกรรมที่ต้องการได้รับการพัฒนาน้อยที่สุด ได้แก่งเสริมให้อาจารย์เข้าร่วมวิจัย ปฏิบัติการกับหน่วยงานอื่น ๆ ในค่านที่จะเป็นประโยชน์ต่อสังคม

ค. ค่านปัญหาอุปสรรคส่วนโห้เกิดจากการขาดงบประมาณ อาจารย์ลาศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของวิทยาลัย อาจารย์ที่สอนอยู่แล้วไม่สามารถสอนวิชาการสาขาอื่น อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเอง และคณาจารย์ผลิตผลงานวิจัยน้อย

1.12. งานวิจัยของ สกล รุ่งโรจน์ (2530) เรื่อง "การศึกษาการจัดกิจกรรมและพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถม สังกัด สปจ. : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" พบว่า

ก. โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุมมีการดำเนินการและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ

ข. กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูต้องการให้จัดมากที่สุดมีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูมีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้

ค. ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและครูมีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของทางประเทศ

2.1 งานวิจัยของ Rummy J. Mistry (1978) เรื่อง "การปรับปรุงการเรียนการสอนโดยจำลองโครงการพัฒนาคณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนยูนิฟิเวอร์ซิตี ผลการวิจัยพบว่า

สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะโปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation Programs) ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือนและรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบันรวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่ ประมาณร้อยละ 50 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Programs) ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาบุคลากร มีสถาบันที่จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมการพัฒนาเพียง 2 - 3 แห่ง ลักษณะของโครงการมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น แบบต่อเนื่องและผสมผสานซึ่งโปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนและการประเมินผล มีข้อเสนอให้สถาบันจัดโปรแกรมตัวแทนสำรวจ (Under Study) เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนยูนิฟิเวอร์ซิตี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปฐมนิเทศ หลังจากนั้นเป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดปี ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียนการสอนและตั้งศูนย์

สำหรับวิจัยในสถานบันอุดมศึกษา

2.2. งานวิจัยของ Robert J. Menges and Judy Levinson (1980) เรื่อง "วิธีการปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5 ชนิดด้วยกัน คือ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผลการสอน และการสอนแบบจุลภาค พบว่า

ผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอนปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่จะท้อถอยบ้างถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสมและการลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสัมฤทธิ์ผล

2.3. งานวิจัยของ Priscilla May Young (1987) เรื่อง "ความต้องการและกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของวิทยาลัยครูเบรคิสสเทิร์ท จากปีที่คัดเลือก" โดยคัดเลือกปีการศึกษา 1977, 1979, 1981, 1983 และ 1985 พบว่า

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของประกาศนียบัตรกับการร่วมการสัมมนาภายใน, ความสามารถในการอ่านของนักศึกษา ความสามารถในวิชาคณิตศาสตร์ ความต้องการด้านอารมณ์ การรับข่าวสารการศึกษาจากกฎหมาย หรือการรับข่าวสารด้านการรวมกลุ่มของนักศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความสามารถในการอ่านของนักศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ข. การร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีความถี่สูงสุด (7+) ในเรื่องการประชุมของคณะครูและการประชุมของแผนก สำหรับที่มีความถี่ต่ำสุด (0) ในเรื่องการเยี่ยมชมเยียนโรงเรียนอื่น ๆ การสัมมนาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ค. มากกว่าร้อยละ 75 มีความต้องการในการเข้ารับการฝึกอบรมการพัฒนาวิชาชีพช่วยการจูงใจนักศึกษาและช่วยการศึกษาคนคว่าความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพของตน

2.4. งานวิจัยของ William C. Schewe (1987) เรื่อง "รูปแบบการจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้ช่วยการโรงเรียนเค-12 พบว่า

ก. ผู้อำนวยการจำนวน 24 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการจัดระดับทักษะที่สำคัญเกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาวิชาชีพที่อยู่ในระดับสูงได้แก่การพัฒนาคณะครูด้านวิชาชีพ การประชุมสัมมนากับคณะครู การจัดตามกำหนดความต้องการของโรงเรียน ตามให้ทัศนคติทางของหลักสูตรการพัฒนาและบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน การนำโปรแกรมและการปฏิบัติใหม่ ๆ ไปใช้

การมีความรู้ความสามารถในเรื่องวิธีการกลุ่ม การนิเทศแบบคลินิกแก่คณะครู และการติดตามการ
เรียนการสอนในห้อง

ข. มีความต้องการเกี่ยวกับระบบรับมอบเพื่อเลือกไว้สำหรับการพัฒนาวิชาชีพ
ของผู้อำนวยการมากกว่าที่ใช้อยู่ปัจจุบันในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และสมาคมวิชาชีพ

ค. โปรแกรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงขึ้นกับความต้องการ, กลุ่มเล็กและการ
ประชุมมากครั้ง ส่วนมากจะเป็นโปรแกรมระยะยาว

ง. ผู้อำนวยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องโปรแกรมเนื้อหาหลักสูตรรวม
ทั้งการดำเนินการและการกำหนดความต้องการควรทำเป็นรายปี

จ. ผู้อำนวยการควรกำหนดตนเองเข้าร่วมโปรแกรมเมื่อเห็นว่ามีคุณค่า

2.5. งานวิจัยของ Paul E. Maneth (1987) เรื่อง "การปฏิบัติการพัฒนา
บุคคลที่คณะวิทยาลัยเคนซัส : วิเคราะห์ผลการวิจัย" โดยมีวิทยาลัยทั้งสิ้น 19 แห่ง พบว่า

ก. การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การ
ร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการ
สอน การเยี่ยมชมสถานอื่น ๆ และการประชุมพิเศษหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

ข. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุดคือการทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การ
ร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการ
สอนและกิจกรรมการฝึกอบรม

ค. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีการที่เชื่อมั่น

ง. วิธีการ 3 แบบในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต การ
รายงานเป็นรายบุคคลและการเขียนรายงาน

จ. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่น ๆ และคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับ
กระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงและไม่เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการ
เรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้า
แผนกการสอนและผู้บริหารอื่น ๆ

โดยสรุปแล้วในการศึกษาลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศพบว่าการพัฒนา
คณาจารย์โดยทั่วไปของไทยมุ่งเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียน
การสอนเป็นสำคัญ แม้จะประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมาก

ผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรได้มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในกิจกรรมทุกด้านให้มากที่สุด ซึ่งสามารถจะทำได้ในสถาบันหรือหน่วยงานการศึกษาทุกระดับ

ผลงานวิจัยของไทยกับผลงานของต่างประเทศมีลักษณะสอดคล้องกันในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาคูสลากร คือมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น โปรแกรมต่อเนื่อง และการจัดห้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของคูกูสลากรเป็นสำคัญ

ถึงอย่างไรก็ตามผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศ ต่างมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันอย่างชัดเจน นั่นคือ มุ่งพัฒนาคูกูสลากรในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติและวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพื่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันให้โดยดลสูงสุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย