

เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญในการบริหารงานบุคลากรของหน่วยงาน ซึ่ง วิทยุ โสธร (2523) และ นพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้กำหนดขอบข่าย การบริหารบุคลากรทางการศึกษา ไว้ 4 ลักษณะ คือ การให้ได้มาซึ่งบุคลากร การบำรุงรักษา-บุคลากร การพัฒนาบุคลากร และการให้บุคลากรพ้นจากงาน

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความหมายกว้างขวางได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

สำราญ ถาวรยศน์ (2518) ให้ความหมายว่า "การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการ ที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบด้วย กิจกรรมหลายอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย"

นิพนธ์ ศศิธร (2520) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาคนหรือพัฒนาความสามารถของ ข้าราชการไทย หมายถึง การปรับปรุงให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นจะ ทำให้ต้องรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ให้แน่ชัดก่อน จึงจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถของข้าราชการให้ได้ผลดี มิฉะนั้นจะกลายเป็นว่ามีการฝึกอบรมหรือพัฒนา-บุคคลโดยที่เห็นใคร ๆ เขาทำกันจึงทำบ้าง"

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2522) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการ ทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทักษะ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

เฟร็ดเดอริก ฮาร์บิสัน และชาร์ล เอไมเออร์ (Frederick Harbison and Charles A. Myer, 1964) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล"

เฮอร์เบิร์ต เจ. ชรูเดน และ อาร์เธอร์ คับบลิว. เชอร์แมน (Herbert J. Chrudden and Arthur W. Sherman, 1968) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนาก่อนหน้านั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ และการพัฒนานั้นอาจจะเป็นผลจากการขยายโครงการ หรือการจัดระเบียบขององค์กรใหม่ ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์กรนอกแบบ หรือการบังเอิญ ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากการลองผิดลองถูก"

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1971) กล่าวว่า "หน้าที่ปฏิบัติการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง"

รวมความแล้วพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่สร้างเสริม เพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในด้านความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

สำหรับในวงการศึกษานั้น การพัฒนาบุคลากรย่อมมีความหมายโดยเฉพาะในตัวเอง เนื่องจากการจัดการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถอยู่ในสังคมและ

ช่วยพัฒนาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะพัฒนาคนอื่นได้ในวงการศึกษาก็คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ให้การศึกษาในโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน หรือของโรงเรียนเป็นหลัก

วิทยุ สาธร (2513) กล่าวว่า คือ "การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน คือ การดำเนินการช่วยครูทำงานให้ถูกต้อง และได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของครูแต่ละคน โดยมุ่งผลเพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียน เป็นประการสำคัญ"

เจอร์รี จี. กัฟฟ์ (Jerry G. Guff, 1975) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับ นักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้ เพิ่มความสนใจ และความสามารถประจำตัว และเป็นการช่วยคณะครู-อาจารย์ ให้ตื่นตัวในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนการสอน

จี เจ. มัลลาลี และนอร์แมน วี. ดัฟฟี (Lee J. Mullally and Norman V. Duffy, 1978) กล่าวว่า การพัฒนาคณะครู-อาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพของอาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาคณะครู-อาจารย์นั้นจะช่วยให้ครู-อาจารย์ได้พัฒนาความสามารถในการเป็นครู (Potential as Teacher) ซึ่งจะเป็ผลต่อการปรับปรุงการเรียนการสอน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน คือ กระบวนการที่มุ่งจะปรับปรุง เปลี่ยนแปลงให้ครูมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ ในหน้าที่การสอน มีทัศนคติในทางที่ดีต่อวิชาอาชีพครู และการทำหน้าที่ครูตลอดจนมีอุปนิสัย บุคลิกภาพ ท่าที ที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่

ครู ทั้งนี้ เพื่อให้งานการศึกษาในโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จำเป็นมาก ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารงานบุคลากร เนื่องจากผลผลิต หรือผลงานของหน่วยงานจะดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ต้องเกิดจากผู้ปฏิบัติงานดี มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญในหน้าที่ที่ปฏิบัติ มีทัศนคติที่ดีต่องาน มีบุคลิกภาพหรืออุปนิสัยเหมาะสม ตั้งใจในการทำงาน รักงาน และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

เมธี บิลันธนานนท์ (2523) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับไว้ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหา และทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การ ดังต่อไปนี้

#### ก. ความจำเป็นในการพัฒนาข้าราชการ

ในปัจจุบันหน่วยราชการส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรม และพัฒนาข้าราชการ ทั้งนี้ก็โดยตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบราชการ ดังนี้

1. หน้าที่ขององค์การรัฐบาลในปัจจุบันเพิ่มมากขึ้น และระบบการบริหารราชการที่ยุ่งยาก สลับซับซ้อน อันเกิดจากโครงสร้างขององค์การ รัฐบาลในส่วนของการกำหนด กฎหมาย และระเบียบขกฏเกณฑ์ต่าง ๆ ของรัฐ จึงจำเป็นที่ข้าราชการจะต้องได้รับการศึกษาอบรมในเรื่องต่าง ๆ เหล่านี้อย่างจริงจัง
2. ตามหลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่แยกการศึกษาในสาขาวิชาการต่าง ๆ โดยทั่วไปมิได้เน้นการสอนวิชาหลักราชการ และวิธีการปฏิบัติราชการ แต่จะสอนวิชาความรู้ที่เป็นพื้นฐานในสาขาวิชาต่าง ๆ เท่านั้น จึงมีความจำเป็นจะต้องได้รับการศึกษาอบรมหลัก และวิธีปฏิบัติ

ราชการ เพิ่มเติมก่อนจะปฏิบัติงานจริง ๆ

3. การที่ข้าราชการได้เลื่อนตำแหน่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ต้องดูแลบังคับบัญชาทั้งคน และงานมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้พร้อมและสามารถปฏิบัติงานระดับสูงขึ้นไปได้

4. การสับเปลี่ยนสายงาน หรือตำแหน่งของข้าราชการ ในบางกรณีทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมให้พร้อมก่อนที่จะปฏิบัติหน้าที่ในสายงานใหม่ อาทิ เช่น จากแพทย์ประจำ ผู้ชำนาญในแต่ละสาขาของโรค เป็นผู้อำนวยการโรงพยาบาล หรือจากครูชั้นผู้น้อยเป็นอาจารย์ใหญ่ โดยต้องฝึกอบรมให้เรียนรู้วิชาเทคนิคการบริหาร และการควบคุมบังคับบัญชา เป็นต้น

5. เทคนิค และวิทยาการใหม่ ๆ รวมทั้งเครื่องมือและอุปกรณ์ใหม่ ๆ ในปัจจุบันเกิดขึ้นอยู่เสมอ จึงจำเป็นต้องศึกษาอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม เช่น วิธีการบริหารงานสมัยใหม่ การวางโครงการ และปฏิบัติตามโครงการระบบสมองกล เป็นต้น

6. วิชาชั้นในแต่ละสาขาวิชาชั้นได้ศึกษาไปนาน ๆ แล้ว จำเป็นที่จะต้องได้รับการอบรมฟื้นฟูเพิ่มเติม ในรูปของ Refresher Course หรือ Strengthening Course ทั้งนี้เนื่องจากวิชาที่เรียนมาเดิมนาน ๆ หน้าที่ ความรับผิดชอบเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมด้วย

#### ข. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษ

สำหรับในวงการศึกษานั้น กรมสามัญถือว่า การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็น และมีประโยชน์มาก ดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น ช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตใจรักงาน และทำงานให้ได้ผลมากขึ้น

2. ทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงานซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณ เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหาย ย่อมลดน้อยลงไป

3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาได้มากขึ้น ช่วยลดการทำงานล่วงเวลา เนื่องจากความไม่เข้าใจในงานให้น้อยลง
5. กระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน เพราะบุคลากรที่พัฒนาแล้วย่อมเป็นที่ต้องการขององค์กร

วิลเลียม บี แคสเตเตอร์ (William B. Castetter, 1976) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู-อาจารย์ ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาทางการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญทางด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตสถานบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

ภิญโญ สาธร (2519) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะว่า ครูแม้จะมีความสามารถดีแต่เพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญ ก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่นมีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงาน

อื่นมาบรรยาย เรื่องวิธีสอนหรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การไปทัศนาร่วมกันทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงานทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันท์มิตร งานที่จะทำหลังจากการได้ไปทัศนาร่วมกัน น่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

#### ค. ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอน

ในการจะบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่นักเรียน โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอน ซึ่งจะเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ที่จะพัฒนาบุคลากรให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศชาติต่อไปโดยตรง ดังนั้นบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอน ควรจะได้รับการพิจารณาคัดเลือก โดยคำนึงถึงคุณภาพ และคุณสมบัติที่เหมาะสมหลายประการเป็นอย่างดี

การแต่งตั้งบุคคลเข้าเป็นข้าราชการครู ได้ผ่านกระบวนการบริหารบุคคลตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานหาได้เป็นหลักประกันว่า จะได้บุคคลเข้าทำหน้าที่ครู ปฏิบัติการสอนที่มีคุณภาพเหมาะสมทุกคน เนื่องจากในวงการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงขยายตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองตลอดเวลา จำนวนโรงเรียนเพิ่มขึ้น จำนวนบุคลากรครูมีปริมาณมากขึ้น นโยบายการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงตามรัฐบาลของแต่ละสมัย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาชาติให้สอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปทุกระยะ มีการค้นพบทฤษฎี หลักการ และกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ มีการคิดค้นเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มีอุปกรณ์การสอนสื่อการเรียนที่ทันสมัยขึ้น สิ่งที่สำคัญคือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา การจัดชั้นเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ตามมาเช่น หลักสูตรแบบเรียน ระบบการวัดผล และประเมินผลการเรียน แผนการเรียน เป็นต้น

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งแน่นอนว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะที่ปฏิบัติการสอน แม้จะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสอนเพียงใด ย่อมจะต้องหย่อนสมรรถภาพ และกลายเป็นผู้ขาดความรู้ ทักษะ ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงาน จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงให้ความสนใจ ต่อการพัฒนาครู-อาจารย์ในโรงเรียนของตนให้มาก เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของงาน

พหุมาศ วงศ์โสภ (2524) ได้สรุปแนวคิด ถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนได้ดังนี้ เนื่องจากในวงการศึกษานั้นมีการเปลี่ยนแปลง ขยายตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จำนวนโรงเรียนและบุคลากรมีปริมาณมากขึ้น นโยบายการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาลแต่ละสมัย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาชาติให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาระบบ นอกจากนี่ยุทธศาสตร์ต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปทุกระยะ มีการค้นพบ ทฤษฎี หลักการ และกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ มีการคิดค้นเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ มีอุปกรณ์การสอน สื่อการเรียนที่ทันสมัยขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา การจัดชั้นเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ตามมา เช่น หลักสูตร แบบเรียน ระบบการวัดผล และประเมินผลการเรียน แผนการเรียน เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งแน่นอนว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะที่ปฏิบัติการสอน แม้จะเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในการสอนเพียงใด ย่อมจะต้องหย่อนสมรรถภาพ และกลายเป็นผู้ขาดความรู้ ทักษะ ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงให้ความสนใจต่อการพัฒนาครู-อาจารย์ ในโรงเรียนของตนให้มาก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งคือ อาชีพครู นั่นก็คือ การที่จะต้องตามให้ทันต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบใหม่ ๆ ในวิชาการ และวิชาชีพของครู อาชีพครูนี้จะหยุดนิ่งไม่ได้ เพราะความรู้และวิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงเจริญขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะให้การศึกษาแก่นักเรียนได้ผลเต็มที่ และทันต่อความเจริญของโลก ครูเองก็ต้องติดตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านั้นอยู่เสมอ จะหยุดนิ่งไม่ได้ เพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาสอนนักเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ



สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้จำแนกสภาพการปฏิบัติที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประการคือ

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

อรพินทร์ กุลประภา ได้สรุปถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีทำงาน อันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังจะทำให้เกิดความกระตือรือร้นถ้าตัวบุคลากร ในที่ทำการแห่งใดมีจำนวนคนที่มีความกระตือรือร้นมาก

การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย

#### ประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากร

วิจิตร ศรีสอาน (2518) ได้สรุปประโยชน์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู ช่วยผู้มีประสบการณ์น้อย กระตุ้นความก้าวหน้าทางด้านวิชาชีพ และช่วยพัฒนาสังคม
2. ก่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เอื้ออำนวยต่อความเจริญก้าวหน้า เช่น การศึกษาทางไปรษณีย์ การศึกษาภาคฤดูร้อน และการประชุมปฏิบัติการ
3. ทำให้ความรู้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการทำให้บุคลากรได้รับความสำเร็จและสัมฤทธิ์ผลในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ซึ่งย่อมจะนำผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานด้วยเป็นส่วนรวม ซึ่งอาจสรุปผลที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีสมรรถภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิตจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น
2. เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย
3. ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรม แนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดีและทันเวลามากกว่า
4. ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง
5. ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เพราะการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันการศึกษานั้น ส่วนใหญ่จะเป็นความรู้พื้นฐานและมีงานหลายอย่างที่ไม่ได้สอนในสถาบันการศึกษา ต้องมีการอบรมบุคลากรเสียก่อนจึงจะทำงานได้ นอกจากนี้เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปก็ต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ดี เช่น เดิมและดีกว่าเดิม การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลที่ได้ย่อมตกอยู่กับหน่วยงานนั่นเอง

#### แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้นทำได้หลายวิธี ทุกระดับการศึกษา หน่วยงานราชการและเอกชน วิทยุโลภ สาสธ (2523) กล่าวว่า

การพัฒนาบุคลากรวิธีแรกนี้จัดเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงาน หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre-Service Training)

การพัฒนาบุคลากรวิธีที่สองก็คือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Training) หมายถึง การให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงานและโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่หน่วยงาน ขณะที่บุคคลนั้น ๆ ไปรับการฝึกอบรม หน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการหรือเชิญผู้ชำนาญมาฝึกอบรมให้อย่างไม่เป็นทางการโดยบุคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติ หรือหน่วยงานอาจขอให้หน่วยงานอื่นรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้ โรงเรียนผู้ใหญ่ สถานศึกษาวิชาชีพเฉพาะอย่างเวลาพิเศษ การสัมมนา การประชุม หรือการอบรมที่สมาคมต่าง ๆ จัดให้มีขึ้นเป็นครั้งคราว จัดเป็นการพัฒนาบุคคลในระหว่างปฏิบัติการหรือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการทั้งสิ้น

การพัฒนาบุคลากรวิธีที่สาม คือ การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติ โดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน

### กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมีมากมาย ในเรื่องนี้ ฉัตรชัย อรรถนันท์ (2522) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ทำตามล้าหลัง ได้แก่
  - 1.1 การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
  - 1.2 การฟังปาฐกถาทางวิชาการ
  - 1.3 การทดลอง การวิจัย โดยเฉพาะการวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
  - 1.4 การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ที่สนใจ

ร่วมกัน

- 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือกิจกรรมทางวิชาการในโรงเรียนอื่น
- 1.6 การมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการของโรงเรียน
- 1.8 การลาไปศึกษาต่อหลังจากได้ปฏิบัติงานมาชั่วระยะเวลาหนึ่ง
- 1.9 การพยายามติดตามและปรับปรุงความเจริญของตนเอง

## 2. กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ ได้แก่

2.1 การประชุมคณะครูเพื่อช่วยกันพิจารณาแก้ปัญหาทางการเรียนการสอน หรือปัญหาทางการบริหารงานในโรงเรียน

2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการพบปะประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน การจัด workshop มีผลดีหลายประการ ที่เห็นได้ชัดเจนนก็คือสามารถนำผลจากการประชุมไปใช้ในทางปฏิบัติได้ทันที เป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ตรง ทำให้มีการพบปะสังสรรค์แลกเปลี่ยนความคิดเห็นในการที่จะทำงานร่วมกัน และผลพลอยได้ที่สำคัญก็คือ เป็นการสร้างกำลังใจที่จะทำงานต่อไปได้อย่างดี

### 2.3 การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน (Pre-school conference)

กิจกรรมที่จะทำในระยะนี้ก็คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของครูแต่ละคนเพื่อซ่อมความเข้าใจในงานที่จะทำต่อไป เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่สอดคล้องกัน เพื่อพิจารณาปัญหาที่ตกค้างมาจากปีการศึกษาที่ผ่านมา เพื่อชี้แจงนโยบายและวิธีการทำงานที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นการแนะนำครูใหม่ เป็นต้น

2.4 การจัดคณะทำงานในรูปแบบการ เพื่อเปิดโอกาสให้ครูได้รู้จักการบริหารงานที่จะต้องทำร่วมกันเป็นคณะ เช่น รู้จักการวางนโยบายและแผนงาน ตลอดจนการปฏิบัติให้เกิดผลตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ กิจกรรมเช่นนี้จะช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี

ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนนั้น นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) เน้นว่าผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินงานพัฒนาขึ้น และได้เสนอวิธีการหลายวิธีรวม ๆ กันไปโดยไม่ได้แยกเป็นกิจกรรมตามลำพังหรือหมู่คณะ ดังนี้

1. จัดให้มีการประชุมพิเศษครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ

2. จัดให้มีการบริการทางการสอน เช่น แนะนำการใช้หรือผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่ง สำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ

3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์การสอนมานานและมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียงหรือต่างจังหวัด (ถ้ามีงบประมาณ)
6. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเองหรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)
12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
14. แนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
15. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
16. ถ้ามีโอกาสหรือกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกัน

ทางวิชาการในขณะที่รับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) มีปฏิสัมพันธ์เป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม

18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู
20. จัดรายการเล่าสู่กันฟังหรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้มาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน

ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่ สามารถพัฒนาครูในโรงเรียน (อ้างใน สุนากรรม คีวะขจร, 2533) ด้วยวิธีดังต่อไปนี้

1. จัดการฝึกอบรม
2. ส่งไปศึกษา หรือดูงาน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. จัดและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง โดยโรงเรียนอำนวยความสะดวกเรื่องเอกสารคู่มือ ส่งเสริมการศึกษาด้านประกอบการสอน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ
4. ใช้กระบวนการปฏิบัติงาน เช่น ประชุมชี้แจงให้คำแนะนำ จัดสัมมนา มอบหมายหน้าที่ให้ทำ และมอบหมายให้เป็นวิทยากร
5. ใช้กระบวนการบริหาร คือ การที่โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาโดยใช้ระบบใดระบบหนึ่ง เช่น ระบบ Q.C.C. ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

จากการศึกษาค้นคว้า และวิจัยเป็นเวลา 5 ปีของ The Far West Laboratory for Research and Development ในการสังเกต และสัมภาษณ์ครู นักเรียน และครูใหญ่แมคเอวี (Mc. Avey: 1987) ได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์พบว่า ครูใหญ่ได้ใช้ความเป็นผู้นำทางวิชาการของตนพัฒนาผู้ร่วมงาน และบุคลากรภายในโรงเรียน 6 วิธีด้วยกันคือ

1. การแจ้งข่าวสารโอกาสก้าวหน้าในวิชาชีพแก่ครู
2. เผยแพร่เอกสารวิชาชีพ และหลักสูตร



3. การเน้นความคิดใดความคิดหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น ปีการศึกษานี้จะเน้น "ความเป็นเลิศทางคณิตศาสตร์" เป็นต้น

4. การรับฟังความคิดเห็นของครู เยี่ยมเยียนถึงหน่วยงาน/ที่ทำงาน
5. การสนับสนุนการทดลองเกี่ยวกับการเรียนการสอน
6. การชมเชยความสำเร็จส่วนตัวของครู

การดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร อาจแตกต่างกันหรือเหมือนกัน แล้วแต่สถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งพอสรุปรวมเป็นหลักในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ได้ 8 ประการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบในงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ คือ การแนะนำอบรม และให้ความรู้ต่าง ๆ เกี่ยวกับระบบของหน่วยงานนั้น เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้รับรู้ และมีข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับสถานที่ที่ตนกำลังจะไปทำงาน ทั้งด้านสถานที่ ตัวบุคคล ผู้บริหาร และสภาวะแวดล้อมอื่น ๆ เพื่อเป็นประโยชน์แก่บุคลากรจะได้ปรับตัวได้เร็วขึ้น และเตรียมตัว เตรียมใจที่จะรับสถานการณ์ต่าง ๆ อันพึงเกิดขึ้นในเวลาต่อมา

2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม มีทั้งฝึกอบรมระยะสั้น และระยะยาว ระยะสั้นอาจจะเป็นหนึ่งสัปดาห์ ส่วนใหญ่เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน รวมทั้งแก้ปัญหาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาแล้วระยะหนึ่งที่มีช่วงเวลาที่พักหรือว่างจากการสอนมาทำงานในศูนย์ หรือหน่วยพัฒนาคณาจารย์ ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัดต่อเนื่องกันประมาณ 1 ภาคเรียน

3. การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 3-7 วัน เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับเรื่องการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งในด้านทฤษฎี หรือหลักการการศึกษาโดยตรง

4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการทางการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทาง

ด้านการศึกษามากกว่าเป็นด้านอื่น ๆ

5. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ควรจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ จัดให้มีนิทรรศการ บรรยาย อภิปราย และอื่น ๆ อาจให้ครู หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ

6. การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาดูงานเพิ่มเติม

วิชาที่จะให้ไปศึกษาเพิ่มเติม หรือดูงานนี้จะต้องเป็นสาขาวิชาการที่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในสถาบันการศึกษานั้น ๆ การศึกษาเพิ่มเติมนอกจากเพื่อรับปริญญาหรือประกาศนียบัตรสูงขึ้นแล้ว ยังควรส่งเสริมให้มีโอกาสเข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษาชั้นสูง ศึกษาทางไปรษณีย์ในวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงาน ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการอื่น ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัย หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น เป็นต้น ซึ่งการศึกษาเพิ่มเติมโดยวิธีการเหล่านี้ไม่ได้มุ่งหมายเพื่อรับปริญญา หรือ ประกาศนียบัตรเท่านั้น แต่มุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ให้กว้างขวางขึ้น

7. การแต่งตั้ง โยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การแต่งตั้ง โยกย้าย ถ้าเป็นไปโดยความเหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่และความรู้ความสามารถแล้ว ก็จะเป็นการส่งเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลผู้นั้นได้อย่างมาก หรือกล่าวอย่างนั้น คือ การใช้คนให้ถูกกับงาน

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

ข้อเสียของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานมีอยู่บ้าง หากหน่วยงานใดมีการสับเปลี่ยนหรือหมุนเวียนในการทำงานบ่อยเกินไปแล้ว อาจทำให้ประสิทธิภาพของหน่วยงานนั้นต่ำลงได้ ฉะนั้นการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานหมุนเวียนกันไปนี้ จึงต้องดูโอกาสและความเหมาะสมควบคู่ไปด้วย



## 8. การศึกษาต้งานและสังเกตวิธีทำงาน

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

### การประชุมในเทศ

เมื่อบุคคลเข้าทำงานในหน่วยงานหรือองค์การใหม่ จะพบกับปัญหาการปฏิบัติตนในหน่วยงานในระยะแรก เนื่องจากยังใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่องาน และยังไม่สนิทสนมกับบุคลากรที่ทำงานอยู่ในองค์การนั้นแล้ว เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องจัดปัญหาดังกล่าว โดยวิธีการประชุมในเทศ ซึ่งเป็นวิธีการอย่างหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรในองค์การ

### ความหมายของการประชุมในเทศ

ได้มีผู้ให้ความหมายของการประชุมในเทศหลายท่านด้วยกันทั้งในด้านการบริหารทั่วไป และการบริหารการศึกษา ถือว่าการประชุมในเทศเป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในสถาบัน และหน่วยงานต่าง ๆ

ชาญชัย วลีตรังสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521) ได้กล่าวถึงการประชุมในเทศไว้ว่า "การประชุมในเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้ถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อคนภายนอก งานในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ตัวบุคคล และสถานที่สำคัญ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจะให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มี

ความรู้สึกว่าตนไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจที่จะปฏิบัติงาน และมีความรู้สึกที่ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ"

ภิญโญ สาคร (2523) กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า "วิธีการปฐมนิเทศ (Vestible Training and Orentation) หมายถึง วิธีการที่ต้องใช้ชั้นเรียน คือ พบบรรจุกองงานเข้ามา ก่อนที่จะให้เข้าปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestible Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุกองงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการฝึกอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นช่วยฝึกให้ก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่า และชำนาญกว่า"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่า อาจารย์ใหญ่ หรือผู้อำนวยการควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพราะว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้สภาพชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวความคิด ความเชื่อถือของชุมชน

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) ได้ให้ความหมายการปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนี้ อาจจะมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะได้รับผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์และปัญหาที่ต้องการทำการปฐมนิเทศ ซึ่งหากได้เข้าใจแล้ว ก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้อย่างถูกต้อง

มาลี วิชญกุล (2525) ได้สรุปการปฐมนิเทศคือ การแนะนำ เพื่อให้อาจารย์ใหม่ได้ทราบข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง เพื่อความสะดวกในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยนโยบายการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย พร้อมทั้งกฎเกณฑ์เสนอความคิดเห็นความชอบ และการลงโทษ ตลอดจนวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัว และมีกำลังใจที่จะพัฒนาตนเอง เพื่อให้เป็นผู้มีความสามารถ และทันสมัย อันจะเป็นผลทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวถึง การปฐมนิเทศเป็นการช่วยให้ผู้เข้าทำงานใหม่ได้รู้เรื่องราวต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การและงานที่ผู้เข้าทำงานใหม่ จะต้องทำในองค์การของรัฐบาล ปัจจุบัน นอกจากจะชี้แจงข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การแล้วยังมีกิจกรรมกลุ่มการฉายภาพยนตร์เกี่ยวกับงานของหน่วยงาน เดินทางไปดูแหล่งที่ทำงาน และแจกสูจิบัตรที่อธิบายถึงสิทธิและความรับผิดชอบของผู้เข้าทำงานใหม่ด้วย

จุฑา มนัสไพบลีย์ (2527) ได้ให้ความหมาย การปฐมนิเทศ (Orientation) หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

กิติมา ปริตติติก (2532) ให้คำจำกัดความสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศเป็นการชี้แจงแนะนำให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงาน อาคารสถานที่ และอื่น ๆ เพื่อจะให้ได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลิคเคิร์ต (Rensis Likert, 1961) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี "การบริหาร แบบ 4" (System 4 Management) กิจกรรมปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศคนงาน (Employee Orientation) หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (personal interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน

แฮร์ริส (Harris, 1985) ได้กล่าวถึง การปฏิรูปเทศครูใหม่ว่า "การปฏิรูปเทศ คือ การให้ข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นและความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ ได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานโดยมีปัญหาน้อยที่สุด"

กล่าวโดยสรุป การปฏิรูปเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้การบริการด้านการศึกษาก่อนครู-อาจารย์ใหม่ ทั้งบรรจุเข้ามาใหม่ และย้ายหรือโอนมาจากโรงเรียนอื่น เช่น การจัดหาหนังสือคู่มือ เอกสารประกอบหลักสูตร จัดหาพี่เลี้ยง รวมถึงการชี้แจงให้ทราบปัญหา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน สำหรับในสถาบันหรือหน่วยงานอื่น ๆ การปฏิรูปเทศอาจหมายถึง การฝึกอบรมที่สำคัญที่จะช่วยให้ผู้เข้าทำงานใหม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับองค์การและสิ่งแวดล้อมของงาน หรือเป็นวิธีการสร้างความคุ้นเคยให้กับผู้ทำงานใหม่ในด้านต่าง ๆ เช่น คุ้นเคยกับงาน ผู้ร่วมงาน และองค์การโดยทั้งหมด

#### ความสำคัญของการจัดปฏิรูปเทศ

การปฏิรูปเทศเป็นสิ่งจำเป็น เพราะว่าโดยปกติแล้วหน่วยงานหรือองค์การทุกแห่ง ย่อมเป็นสถานที่ทำงานแห่งใหม่ของบุคลากร และมักจะมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอตามสภาพ เงื่อนไข วิธีการทำงาน นโยบาย และระเบียบปฏิบัติ รวมตลอดถึงโครงสร้างและเนื้อหาของงาน สิ่งเหล่านี้มักจะแตกต่างกันไปในแต่ละสภาพแวดล้อม และเปลี่ยนแปลงไปเรื่อย ๆ ในทุกองค์การตามเวลาดังนั้นเพื่อที่จะไม่ให้เป็นที่ปัญหาในเรื่องความไม่เข้าใจ จึงจำเป็นที่จะต้องให้บุคลากรได้มีโอกาสติดตามสิ่งที่เปลี่ยนแปลงเหล่านี้ และเรื่องนี้จะเห็นว่าหาใช่เฉพาะบุคลากรใหม่เท่านั้น แม้บุคลากรเก่าที่เคยทำงานอยู่ก่อนแล้ว เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ การปฏิรูปเทศก็อาจเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำใหม่เช่นเดียวกัน โดยเฉพาะบุคลากรที่บรรจุใหม่ หากไม่ได้รับการชี้แจงหรือปฏิรูปเทศให้เข้าใจในเรื่องที่ควรทราบนั้น อาจจะทำให้เกิดความขัดแย้งทางจิตวิทยา เช่น ตื่นตระหนก ประหม่า หรือเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ผิดไป การปรับตัวเป็นไปไม่ได้ไม่ราบรื่น อาจมีผลทำให้มีการลาออกเกิดขึ้น หรือไม่ก็ต้องใช้เวลานานกว่าที่จะเข้าใจสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง ด้วยเหตุนี้จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ถือว่าเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องจัดโครงการปฏิรูปเทศขึ้นมา เพื่อที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปรับตัว

ได้อย่างดีในระยะแรกปีนั้นเอง ทั้งนี้ย่อมเป็นประโยชน์ที่จะช่วยให้บุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ปกติ และมีความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ จากข้อมูลที่ได้รับจากการประชุมพิเศษนั้น การประชุมพิเศษจึงนับว่าเป็น ประโยชน์อย่างยิ่ง และถึงแม้จะเป็นกิจกรรมส่วนย่อยขั้นตอนหนึ่งก็ตาม แต่โดยข้อเท็จจริงแล้ว หากพิจารณาในแง่ของจิตวิทยา หรือความนึกคิดแล้ว ผลของการมิได้มีการประชุมพิเศษนับได้ว่าเป็น เรื่องที่จะก่อให้เกิดผลเสียได้มากมายเช่นกัน

ในการจัดประชุมพิเศษ กรมอาชีวศึกษา ได้จัดโครงการฝึกอบรมข้าราชการครูบรรจุใหม่ โดยมีหลักการและเหตุผลว่า ข้าราชการครูบรรจุใหม่ทั่วไปประจำอยู่ตามสถานศึกษาต่าง ๆ ยังขาดประสบการณ์ในการทำงาน เช่น การเรียนการสอน กฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติราชการ และ หลักเกณฑ์ของระบบราชการ ซึ่งข้าราชการบรรจุใหม่ที่ยังไม่เคยผ่านการอบรม ทำให้เสียเวลาในการไปเรียนรู้ ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อทางราชการ การให้ข้าราชการครูบรรจุใหม่ เข้ารับการฝึกอบรมในเรื่องที่เกี่ยวข้องและจำเป็นเพื่อให้ ข้าราชการครูบรรจุใหม่ได้รับความรู้ ความชำนาญ และสามารถแก้ไขปัญหาที่พบได้เกิดขึ้น มีทัศนคติที่ดี และสามารถปฏิบัติหน้าที่ราชการของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

การประชุมพิเศษของกรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- (1) เพื่อให้ข้าราชการครูใหม่มีความรู้ความเข้าใจในวิชาพื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีแนวความคิดที่กว้างขวาง ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง
- (2) เพื่อให้ข้าราชการครูใหม่เข้าใจในหน้าที่ บทบาทของทางราชการและตัวข้าราชการอย่างถูกต้อง
- (3) เพื่อเสริมสร้าง ปลุกฝัง ให้ข้าราชการครูใหม่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความภูมิใจ และเชื่อมั่นในบทบาทและความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่
- (4) เพื่อเสริมสร้าง ปลุกฝัง ทัศนคติที่ดี และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความเชื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และการให้บริการประชาชน ถือเอาประโยชน์ของประเทศชาติและของส่วนรวมเป็นสำคัญ
- (5) เพื่อให้ทราบปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของชาติ และทราบแนว

ทางวิธีการที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ รวมทั้งปกป้องธำรงรักษาสถาบันชาติ ศาสนา  
พระมหากษัตริย์

การจัดการประชุมพิเศษแก่ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุใหม่จะช่วยเน้นให้ทราบเกี่ยวกับ  
โครงสร้างของการบริหารราชการ บทบาทและความสำคัญของข้าราชการครู การบริหารงานบุคคล  
กับข้าราชการครู วินัยของข้าราชการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการของข้าราชการครู การ  
เป็นข้าราชการครูที่ดี และความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการ  
ปฏิบัติหน้าที่การงาน

จุดประสงค์ของการประชุมพิเศษครูใหม่ มีดังนี้ (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

- 1) เพื่อให้ครูใหม่รู้จักโรงเรียน ตลอดจนสังคมรอบโรงเรียนได้เร็วและดีขึ้น
- 2) เพื่อให้ครูใหม่เกิดความรู้สึกมั่นคงและปลอดภัยในความเป็นอยู่ในโรงเรียนและ  
สังคมนั้น ๆ
- 3) เพื่อให้เข้าใจปรัชญา จุดประสงค์ ระเบียบ ประเพณี งานประจำ ตลอดจนวิธี  
การต่าง ๆ ในการทำงานในโรงเรียนนั้น ๆ
- 4) เพื่อให้ครูใหม่รู้จักแหล่งวิชาการในท้องถิ่นนั้น ๆ และสามารถนำมาใช้ประโยชน์  
ในการสอนได้

จุดประสงค์ดังกล่าวเป็นเครื่องช่วยให้บุคลากรใหม่ได้รับทราบข้อมูล ข่าวสาร และ  
ลักษณะอันแท้จริงของสภาพการทำงาน เพื่อจะได้ปรับตัวเองให้เข้ากับภาวะนั้นได้โดยเร็ว ข้อมูล  
ข่าวสารที่ควรทราบมี 2 ประการคือ

- 1) ข้อมูลข่าวสารขั้นมูลฐานเกี่ยวกับงานที่ทำ ได้แก่ ค่าจ้างเงินเดือน หน้าที่และความ  
รับผิดชอบชั่วโมงการทำงาน สวัสดิการ การลา กฎระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบาย สัมพันธภาพ  
กับบุคคลในหน่วยงานอื่น และประชาชนทั่วไป การประพฤติปฏิบัติอันเหมาะสม ลู่ทางความก้าวหน้า  
ในหน้าที่การงานที่ทำ ตำแหน่งและสถานที่ปฏิบัติงาน สายปกครองบังคับบัญชา ขอบข่ายหน้าที่ของ  
หน่วยงานในการปฏิบัติงานในองค์การนั้น ๆ
- 2) ข้อมูลข่าวสารขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพของงาน ได้แก่ สภาพทางภูมิศาสตร์ของ

ท้องถิ่นท้องถิ่นที่ตั้งอยู่ สถานที่พัก โรงอาหาร สโมสร ฯลฯ เครื่องมือเครื่องใช้ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานการขอใช้ยานพาหนะและการใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร

สิ่งที่ควรมีในการปฐมนิเทศครูใหม่และครูใหม่ควรจะรู้ได้แก่

- 1) ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน อาคารสถานที่ จำนวนครู นักเรียน ตลอดจนคนงาน จากสถานะเดิมจนกระทั่งสภาพปัจจุบัน ปัญหาต่าง ๆ ที่โรงเรียนประสบและแก้ไข เป็นต้น
- 2) สิ่งที่ครูใหม่ควรทราบเป็นสิ่งที่ทางโรงเรียนจะต้องชี้แจงให้ครูใหม่ได้ทราบเพื่อการเตรียมตัวเตรียมใจต่องานใหม่ และสถานที่ใหม่ เช่น

- 2.1) การจัดสายงานของโรงเรียนมีลักษณะเป็นอย่างไร ใครเป็นผู้รับผิดชอบ
- 2.2) กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน เช่น การแนะแนว กิจกรรมเสริม

หลักสูตร ฯลฯ

- 2.3) บริการต่าง ๆ ที่โรงเรียนจัดให้ครู เช่น มีสวัสดิการด้านใดบ้าง
- 2.4) กฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียนที่พึงทราบ และปฏิบัติ
- 2.5) การวางตัวของครูใหม่ทั้งต่อเพื่อนครู นักเรียน และคนงาน
- 2.6) การแต่งกายที่เหมาะสมของครูควรอยู่ในลักษณะใด
- 2.7) หน้าที่พิเศษที่ครูใหม่จะต้องรับผิดชอบนอกเหนือวิชาที่สอน
- 2.8) เมื่อมีปัญหาหรือข้อขัดข้อง ครูใหม่จะปรึกษาใครได้บ้าง
- 3) สิ่งที่ครูใหม่ควรมีและเป็นเรื่องที่จะต้องพูดแนะนำชี้แจงกัน
  - 3.1) การรู้จักรับผิดชอบในหน้าที่การงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมาย
  - 3.2) รู้จรรยาบรรณครูอย่างดี และประพฤติปฏิบัติตาม พร้อมทั้งวางตัวอยู่ในกรอบของศีลธรรมด้วย
  - 3.3) รักการอ่าน หมั่นศึกษาค้นคว้า ปรับปรุงตนเองให้ทันสมัยอยู่เสมอ มีความเชื่อมั่นและศรัทธาในอาชีพครู
  - 3.4) ศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล เพื่อจะได้รู้จักนักเรียนอย่างดี วางตัวได้ถูกต้อง
  - 3.5) ความยุติธรรม มีเหตุผลผลในการกระทำต่าง ๆ ของตน

3.6) เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนให้มากที่สุด

3.7) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลแวดล้อมรอบ ๆ ตัวเรา

อย่างไรก็ดี การประชุมพิเศษจะประสบผลดีก็ต่อเมื่อกำหนดสิ่งต่อไปนี้

- 1) การประชุมพิเศษควรดำเนินตามจุดมุ่งหมายของผู้ร่วมดำเนินการโครงการ
- 2) การประชุมพิเศษควรคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสม
- 3) การประชุมพิเศษควรทำเป็นทางการและให้ข้อมูลที่ถูกต้อง
- 4) ควรให้ครูใหม่ได้รับความรู้กว้างขวางพอที่จะได้เข้าใจโครงสร้างของโรงเรียน

#### และชุมชน

- 5) เจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายต้องมาให้การประชุมพิเศษ
- 6) ต้องมีการประเมินผลการประชุมพิเศษเป็นระยะ ๆ เพื่อหาข้อบกพร่อง
- 7) ต้องมีการปรับปรุงโครงการประชุมพิเศษอยู่เสมอ
- 8) คณะกรรมการบริหารการศึกษาควรให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่
- 9) ครูทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการวางแผนประชุมพิเศษ

วิธีประชุมพิเศษ (Orientation) ภิญญู สาทร (2526) ถ้าจะทำอย่างสิ้นและง่ายก็ได้ เช่น หัวหน้างานประชุมคนงานใหม่ อธิบายนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อธิบายวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของแต่ละแผนกในหน่วยงานให้ทราบ อาจใช้วิธีปาฐกถา ฉายภาพยนตร์ หรือฉายภาพนิ่งให้ดูประกอบ นำไปดูการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานไปในตัว การประชุมพิเศษแบบนี้ เปิดโอกาสให้คนงานใหม่ซักถามข้อข้องใจได้ด้วยในการบรรยาย หัวหน้าหน่วยงานควรบำรุงขวัญและจูงใจให้คนงานใหม่ มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน และด้านความสำคัญของหน่วยงานให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงานในอดีต หรือแนะนำวิธีปฏิบัติในกรณีที่ต้องการสวัสดิการ หรือในกรณีที่มีปัญหา การประชุมพิเศษแบบนี้จะช่วยให้คนงานใหม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเร็วขึ้น การจัดให้มีการเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่มเพื่อแนะนำคนงานใหม่ ให้รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีประชุมพิเศษได้เหมือนกัน



ไวลส์ (Wiles, 1967) ได้เสนอแนะการจัดกิจกรรมในการปฐมนิเทศครูใหม่ดังนี้

1. แสดงให้ครูใหม่ทราบว่า เขาเป็นที่ต้องการของโรงเรียน โดยการแนะนำให้รู้จักครูทุกคนในโรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูเก่า ครูใหม่ พุดคุยซักถามซึ่งกันและกันอย่างเป็นกันเอง จะสร้างความคุ้นเคยได้รวดเร็วยิ่งขึ้น
2. ผู้บริหารโรงเรียนต้องแจ้งให้ครูใหม่ทราบถึงงานในหน้าที่และวิธปฏิบัติให้ครูใหม่ทราบรวมทั้งคอยแนะนำช่วยเหลือในเรื่องส่วนตัวด้วย
3. ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระตุ้นให้ครูใหม่รู้สึกว่าตนเองนั้นมีความสามารถพอเพียง โดยยกตัวอย่างความสำเร็จของครูใหม่รุ่นก่อน ๆ และควรให้รายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ความรับผิดชอบและแนวทางปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ เพื่อให้ทราบเป้าหมายและทิศทางในการทำงานและเกิดความรู้สึกมั่นใจขึ้น
4. ให้ครูใหม่เข้าใจประวัติความเป็นมาของโรงเรียน ผลสำเร็จที่ผ่านมาโครงการที่กำลังทำอยู่ เพื่อกระตุ้นให้ครูใหม่มีความพึงพอใจในการที่จะได้เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ควรแนะนำให้ครูใหม่รู้จักครูเก่าที่มีชื่อเสียงหรือมีความดีด้านต่าง ๆ เพื่อเขาจะได้ภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับผู้ที่มีความสามารถ
5. ควรนำครูใหม่ไปทำความรู้จักกับประชาชนในชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่โดยเฉพาะผู้อุปการะโรงเรียน ความใกล้ชิดกับชุมชนนอกจากจะช่วยให้ครูใหม่เกิดความอบอุ่นใจแล้ว ยังเป็นการช่วยให้การเรียนการสอนประสบผลสำเร็จมากขึ้นด้วย

พินัส หันนาคินท์ (2524) กล่าวว่า ครูใหญ่ควรจะมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียนดังนี้คือ

1. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงินทดรองจ่ายเป็นเงินเดือน ในขณะที่ยังเบิกเงินเดือนจากทางราชการไม่ได้
2. จัดการประชุมหรือสนทนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปและสภาพของโรงเรียน หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่จะต้องเกี่ยวข้องโดยตรง
3. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ ซึ่งแสดงแผนผังของโรงเรียน

แผนผังแสดง สายงานความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและ  
เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น

4. จัดหาหนังสือให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิดและคอยให้ความช่วยเหลือใน  
เรื่องต่าง ๆ
5. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้ครูอื่น ๆ  
รู้จัก

ในด้านการประชุมพิเศษครูใหม่ สันต์ อรรถบำรุง ได้กล่าวถึงการประชุมพิเศษครูใหม่ ว่า  
ก่อนโรงเรียนเปิดนั้น เพื่อช่วยครูใหม่ให้คุ้นเคยกับโรงเรียน และงานในหน้าที่ใหม่ ควรจะช่วยให้  
ครูใหม่มีความรู้ในสิ่งต่อไปนี้

1. ปรัชญา และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน
2. ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน
3. กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นในโรงเรียน
4. ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่ครูและนักเรียนควรปฏิบัติตาม
5. การจัดสายงานของฝ่ายบริหาร
6. สวัสดิการต่าง ๆ ที่ครูได้รับ
7. สภาพในการทำงาน
8. การวางโครงการสอน และทำบันทึกการสอน
9. บริการต่าง ๆ ของโรงเรียนที่ครูนำมาใช้ประกอบการสอน
10. บทบาทของครูใหม่ที่จะต้องทำเกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ

หลักสูตรของการประชุมพิเศษ ชาญชัย วไลทรงสิมา และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์  
(2521) ควรมีเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เรื่องเกี่ยวกับหน่วยราชการ หรือองค์การ ได้แก่
  - วัตถุประสงค์และหน้าที่ (Function)
  - ประวัติความเป็นมาของหน่วยราชการ หรือองค์การนั้น

- ฐานะขององค์การในหน่วยราชการ และความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น จำนวนข้าราชการหรือพนักงาน
  - การจัดหน่วยงาน และบุคคลสำคัญในหน่วยราชการ หรือองค์การ
  - การจัดสถานที่ทำงาน (Layout)
  - ที่คนคิดที่มีต่อข้าราชการ หรือพนักงาน
  - หน้าที่ของหน่วยการเจ้าหน้าที่ (Personnel office)
  - แหล่งข้อมูลของทางราชการหรือองค์การ (Source of official information)
2. เงื่อนไขการเข้ารับราชการ หรือทำงาน (Conditions of employment)
- ประเภทของการจ้าง (ลูกจ้างรายวัน วิสามัญ) 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.น. (หรือของฝ่ายการพนักงาน)
3. สิทธิต่าง ๆ ของข้าราชการ หรือพนักงาน และสวัสดิการที่จะได้รับ
- การรักษาพยาบาล การประกันภัย
  - เงินสงเคราะห์บุตร ช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร
  - บ้านพัก การเคหะสงเคราะห์

- การให้คำปรึกษา และบริการต่าง ๆ ของหน่วยงานทางพนักงาน
  - การร้องทุกข์ (Grievance) และการอุทธรณ์ (appeals)
  - การลาพักผ่อน (Recreation)
  - การออกสิ่งพิมพ์ (Publication)
4. 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)
5. ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับชุมชนที่อยู่ใกล้เคียง
- ที่ฝึก
  - สถานีขนส่ง สถานีตำรวจ
  - ธนาคาร ไปรษณีย์ แพทย์

#### การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

ครู หรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนแม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงไปเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ พร้อมทั้งทำให้ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้น การให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการประชุม ซึ่งจัดขึ้นเป็นครั้งคราวนับเป็นสิ่งที่จำเป็นที่โรงเรียนน่าจะสนับสนุนทุกวิถีทาง

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตและเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกันให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, 2527)

ภิญโญ สาธร (2517) ให้ความหมายการฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคลากรให้ความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

กิติมา ปรีดีติติก (2532) การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและหน่วยงานนั้น ๆ

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

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการต่าง ๆ ที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เพิ่มพูนทักษะ ความสามารถ ทักษะ และความรู้ หรือประสบการณ์ ในทางที่ถูกต้อง เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงาน และภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบัน และอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากร ที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าวหมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของ องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ (ภิญโญ สาธร, 2517)

#### ความมุ่งหมายของการฝึกอบรม

หลักสำคัญของการฝึกอบรม คือการที่จะเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานโดยการ เปลี่ยนแปลงท่าทีและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของตน ดังนั้นในการวางโครงการฝึกอบรมจึง ต้องพิจารณาถึงความจำเป็น และความต้องการของการฝึกอบรมด้วย อาจกล่าวถึงความมุ่งหมาย ของการฝึกอบรมได้เป็น 2 ประการคือ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521)

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objective) ความมุ่งหมายของ องค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ หน่วยงานและเจ้าหน้าที่
2. เพื่อสอนและวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล โดยพยายามให้เป็นที่

พอใจของทุกฝ่าย

8. ฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือประชาชนผู้มาติดต่อ

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

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
4. เพื่อฝึกฝนการใช้วินัจฉัยในการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น
7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

#### ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม และเวลาในการอบรม จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ แก่ผู้เข้าอบรม ในที่นี้แบ่งประเภทของการฝึกอบรมเป็น 5 ประเภทคือ (กิติมา ปรีดีติลล, 2532)

- 1) การปฐมนิเทศ (orientation) จัดตั้งในกรณีที่มีการบรรจุคนเข้าทำงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงแนวปฏิบัติงานในองค์การ การวางตัว และรู้จักการดำเนินงานในองค์การ
- 2) ฝึกอบรมให้เกิดความชำนาญงาน (Orientation or Introduction) เป็น การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์เพื่อให้บุคลากรมีสมรรถภาพในการทำงานสูงขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการอบรมโดยลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job-training)
- 3) ฝึกอบรมเทคนิคในการปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง (Technical or skilled training) จะจัดให้มากขึ้นในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ในองค์การ หรือมีเครื่องมือเครื่องใช้ใหม่ ๆ เกิดขึ้น

4) ฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory Training) เป็นการอบรมตามหลักสูตรผู้บังคับบัญชา เพื่อเตรียมคนให้เหมาะสมกับการขยายงานขององค์การ

5) ฝึกอบรมระดับนักบริหาร (Executive Development) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้นักบริหารได้รับความชำนาญ ความถนัด ความรู้ และทัศนคติอันเหมาะสมเพื่อสัมฤทธิ์ผลของงาน

ฟลิปโป (Flippo, 1971) ได้แบ่งการฝึกอบรมเป็น 3 ประเภท

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน (Pre-Entry Training) เป็นการฝึกอบรมบุคคลก่อนเข้าทำงานเพื่อให้รู้งานในหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ รวมทั้งสร้างทัศนคติที่ดีของผู้ปฏิบัติงานใหม่ให้เหมาะกับองค์การ

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการฝึกอบรมที่จัดขึ้นเพื่อแนะนำให้ผู้ทำงานใหม่รู้จักหน่วยงาน วัตถุประสงค์ และนโยบายขององค์การ และแนะนำให้รู้จักหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์การ

3. การฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว (Post-Entry Training) เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ

สมพงษ์ เกษมสิน (2523) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรมไว้ 7 ประเภท ซึ่งเป็นการฝึกอบรมที่ดำเนินการภายหลังจากที่บุคคลเข้าปฏิบัติงานแล้ว ที่สำคัญมีดังนี้

1. การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation)
2. การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-the-job training)
3. การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะในการปฏิบัติงาน (Skill training)
4. การฝึกอบรมระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
5. การฝึกอบรมระดับการจัดการ (Managerial training)
6. การพัฒนานักบริหาร (Executive development)
7. วิธีฝึกตนเอง



กิติมา ประติติลล (2532) ได้กล่าวถึง การฝึกอบรมอีกประเภทหนึ่งที่สำคัญคือ บุคลากร ควรได้รับการฝึกฝนตนเอง ด้วยการหาความรู้เพิ่มเติม ติดตามข่าวและเหตุการณ์ปัจจุบันเสมอเพื่อให้เป็นทันต่อเหตุการณ์ หาโอกาสเข้าประชุมสัมมนาเพื่อจะได้นำแนวคิดและความรู้ใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การต่อไป

### วิธีการและเทคนิคการฝึกอบรม

ในการฝึกอบรมนั้น เราอาจใช้วิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่างด้วยกัน วิธีการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบันมีดังนี้

- 1) การบรรยาย (Lecture)
- 2) การประชุมอภิปราย (conference) แบ่งเป็น
  - 2.1) การประชุมทางวิชาการ
  - 2.2) การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ
  - 2.3) การประชุมเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
- 3) การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) คือ การนำกรณีปัญหาพร้อมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประชุมพิจารณาศึกษาวิเคราะห์ค้นหาวิธีการแก้ปัญหาจากรายกรณีเหล่านั้น
- 4) การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) ผู้ควบคุมหรือผู้ให้การอบรมจะกำหนดบทบาทให้ผู้เข้าอบรมล่วงหน้า แต่ละคนก็จะไปเตรียมตัวว่าตนจะแสดงบทบาทอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประกอบการแสดง
- 5) วิธีการสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เข้าอบรมได้รับความรู้ว่าด้วยการอภิปรายประกอบการแสดงจากของจริง
- 6) วิธีระดมความคิด (Brain-Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกตองโดยแท้จริงหรือไม่ และผลสุดท้ายก็ช่วยกันสรุปความคิดที่ดีไว้
- 7) ซินดิเกต (Syndicate) เป็นการจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้พิจารณาปัญหา แล้งนำผลที่ประชุมพิจารณาเสร็จแล้วมารายงานต่อที่ประชุมใหญ่ มีวิทยากรประจำกลุ่มคอยเป็นที่ปรึกษาให้

8) เกมส์จัดการ (Management Game) เป็นวิธีการสร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารงานมาเพื่อพิจารณาแก้ปัญหาโดยปกติจะเห็นการฝึกฝนการตัดสินใจ โดยแบ่งกลุ่มอบรมออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่าให้แข่งขันกันแก้ปัญหา และเสนอข้อแก้ไขปัญหา

9) ทักษะศึกษา (Field Trip) มักจะกระทำหลังจากฝึกอบรมโดยวิธีอื่นแล้ว ซึ่งวิธีนี้ต้องเตรียมงานอย่างดี ต้องลงทุนมาก แต่เป็นวิธีที่ได้รับความนิยมโดยตรง

นอกจากนี้ยังมีเทคนิคการฝึกอบรมโดยวิธีอื่น ๆ อีก เช่น การสอนแนะ (Coaching) การโยกย้ายสลับเปลี่ยนงาน (Rotation and Transfer) การสังเกตหรือดูงาน ฯลฯ ผู้จัดการฝึกอบรมจะใช้วิธีการใด หรือจะใช้หลายวิธีร่วมกันย่อมแล้วแต่ความสามารถซึ่งขึ้นอยู่กับลักษณะงาน และเวลาของผู้เข้ารับการฝึกอบรม

#### วิธีและหลักการสำคัญในการฝึกอบรม

วิธีการฝึกอบรมบุคลากรในระหว่างทำงานมี 7 วิธีคือ (ภิญโญ สาคร, 2517)

1. วิธีศึกษาทำงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (on-the-job training) คือการให้เข้าปฏิบัติงานโดยกำหนดให้บุคลากรแก่คนหนึ่งทำหน้าที่พี่เลี้ยง คอยช่วยสอนหรือนำตลอดเวลาที่ทำงานไปด้วยกัน

2. วิธีปฐมนิเทศ (vestibule training and orientation) การจัดให้คนงานที่เข้าใหม่เข้าชั้นเรียนเป็นทางการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งเพื่อให้เข้าใจลู่ทางที่จะปฏิบัติงานเรียกว่า vestibule training ส่วนการกำหนดให้คนงานเข้าใหม่มาประชุมฟังคำชี้แจงและเปิดโอกาสให้ซักถามพร้อม ๆ กันนั้นก็บรรยายให้รู้จักหน่วยงานดีขึ้น ทั้งในด้านประวัติความเป็นมา และการทำงานด้านต่าง ๆ เรียกว่า orientation หรือปฐมนิเทศ

3. วิธีให้ทำงานในฐานะผู้ช่วยสอนหรือลูกมือชั่วคราว (apprenticeship training) ในวงการอาชีพช่างเทคนิคนิยมให้บุคลากรใหม่เป็นลูกมือหรือผู้ช่วยไปก่อนจนกว่าจะเป็นงาน จึงให้รับผิดชอบเองได้เรียกว่าวิธีฝึกอบรมแบบ apprenticeship ในวงการครูได้แก่การให้เป็นครูช่วยสอนในโรงเรียนประชาบาลและโรงเรียนมัธยมบางแห่งก็เช่นเดียวกัน มีครูพี่เลี้ยงคอยช่วยและเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรง ครั้นเวลาผ่านไปพอควรเห็นว่าไว้ใจได้แล้วก็ให้รับผิดชอบสอนได้เองอย่างเต็มที่

4. วิธีให้ฝึกงาน (internship training) คือ การให้ฝึกทำงานจริง ๆ ก่อนบรรจุแต่ระหว่างนั้นจะต้องมีการเข้าชั้นเรียนด้วยอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่อนำปัญหามาหารือ อาจารย์ผู้รับผิดชอบการฝึกงาน ในระหว่างฝึกงานก็มีอาจารย์ผู้ฝึกมาคอยดูแลให้คำปรึกษาตามความจำเป็น

5. วิธีฝึกอบรมระยะสั้น (learner training) ได้แก่ การฝึกงานระยะหนึ่งก่อนบรรจุ เพราะขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณสมบัติครบถ้วน การฝึกระยะสั้นในวงการทหารได้แก่การฝึกนายร้อยสำรอง ในวงการครูได้แก่การฝึกครูช่วยสอนโรงเรียนประถมศึกษาของกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย และการอบรมผู้บริหารการศึกษาที่คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย จัดให้แก่ครูใหญ่ประจำการเป็นครั้งคราวรุ่นละประมาณ 3 สัปดาห์ เป็นต้น

6. วิธีส่งไปเรียนบางวิชาในมหาวิทยาลัย (Outside Courses) ได้แก่ การตกลงกับทางมหาวิทยาลัย ขอให้รับบุคลากรบางคนไปเรียนเพิ่มเติมบางวิชาโดยไม่มุ่งรับปริญญาและไปเรียนเฉพาะวันที่มีสอน เวลาอื่นกลับมาทำงานตามปกติ

7. วิธีส่งไปศึกษาเพิ่มเติมเต็มเวลา (retraining or upgrading) คือ การให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลาไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่องค์การต้องการ เพื่อให้กลับมาทำงานด้านนั้น ๆ หลังจากศึกษาสำเร็จแล้ว ได้แก่ การให้ลาไปศึกษาต่อทั้งในประเทศและนอกประเทศ ของวงการข้าราชการพลเรือนของไทย

#### ขั้นตอนของการฝึกอบรม

- 1) วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม เป็นขั้นกำหนดความจำเป็นในการอบรม
- 2) ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน
- 3) วางโครงการฝึกอบรม โดยกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการ สถานที่ งบประมาณ ฯลฯ
- 4) เสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูง
- 5) จัดวางระเบียบการปฏิบัติงาน
- 6) ดำเนินการฝึกอบรม
- 7) ประเมินผลการอบรม

8) ติดตามผลเพื่อดูว่าความรู้และทักษะที่อบรมไปนั้น บุคลากรในองค์การได้นำไปใช้เพียงใด

ในการพัฒนาบุคคลด้วยการฝึกอบรมนั้น นอกจากหน่วยงานจะต้องเตรียมการวางแผนนโยบาย และวัตถุประสงค์ให้แจ่มชัดแล้ว ยังมีหลักการกว้าง ๆ ที่ควรยึดเป็นแนวทางอีกหลายประการ เช่น

1. ชี้แจงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบตั้งแต่เริ่มการฝึกอบรมว่าหน่วยงานมีวัตถุประสงค์อย่างไรในการให้เขามารับการฝึกอบรม ให้เขาทราบประโยชน์ที่เขาเองและหน่วยงานจะได้รับจากการฝึกอบรมในครั้งนี้
2. จัดเนื้อหาวิชาทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้ตรงหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือตรงกับที่ได้แจ้งให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทราบ
3. สร้างสภาพของการเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ในสถานที่เรียนให้น่าสนใจ น่าอยู่ มีความสุข และสนุกสนานพอควร ไม่ให้มีบรรยากาศที่เคร่งเครียดเกินไป หรือสนุกสนานเออเอเกินไป
4. บำรุงขวัญของผู้เข้ารับการอบรมโดยให้เขาได้รับความสะดวกสบายต่าง ๆ ตามสมควร หรือถ้าเป็นไปได้ควรมีเบี่ยเลี้ยงพิเศษในระหว่างการฝึกอบรม เพื่อไม่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนอกสถานที่ต้องใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากรายจ่ายปกติของตนเอง
5. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นใหม่ในหมู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม และผู้สอนด้วยถ้าทำได้ ทั้งนี้อาจจะโดยการจัดชุมนุมทางสังคมบ้างเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม
6. เรื่องที่นำมาสอนต้องมีประโยชน์แก่การปฏิบัติงานในอนาคตจริง ๆ และควรจัดสอนให้เข้าใจง่าย ให้รู้สึกสนุกกับบทเรียน
7. ผู้สอนต้องพยายามเน้นให้เห็นหลักการ จุดเด่นของเรื่อง และชี้ให้เห็นตัวอย่างจนผู้เข้ารับการฝึกอบรมจับใจความ หรือมีความคิดรวบยอดของตนเอง
8. ควรมีภาคปฏิบัติ หรือให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสร่วมอภิปรายอย่างทั่วถึงในทุก ๆ เรื่องที่สอน
9. เสียง แสง อากาศ และสภาพสังคมในห้องเรียนควรจะอยู่ในสถานที่ดีและมีความสะดวกสบายตามสมควร

10. อย่าจัดชั้นเรียนให้มีจำนวนบุคลากรมากเกินไป ถ้ามีจำนวนมากควรแบ่งหมู่
11. ผู้สอนทุกคนควรระลึกเสมอว่า ผู้เข้ารับการอบรมต่างก็มีปัญหาเฉพาะของตน มีความสามารถในการเรียนรู้ต่างกัน มีระดับการศึกษา และประสบการณ์หรือความชำนาญงานต่างกัน มีความอดทนที่จะสนใจต่างกัน สนใจเรื่องต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน ผู้สอนควรสังเกตให้ถี่และหาทางเปลี่ยนกิจกรรมทันทีที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมขาดความสนใจหรือไม่เข้าใจ
12. ควรมียุทธวิธีสอนแปลก ๆ ใหม่ ๆ หรือมีอุปกรณ์วัสดุทัศนศึกษาเข้าช่วยถ้าทำได้
13. ควรมีการประเมินผลการเรียนเป็นระยะ ๆ เพื่อทราบข้อบกพร่อง และหาทางแก้ไข
14. การฝึกอบรมชั่วโมงหนึ่ง ๆ ไม่ควรนานเกิน 50 นาที
15. ในการร่วมอภิปราย หรือตอบคำถามควรทำให้เป็นกันเอง และสนุก ควรชมเมื่อใครก็ตามทำดี หรือเสนอแนะเรื่องที่น่าสนใจ
16. ควรเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการอบรมได้จัดกิจกรรมที่เขาต้องการบ้าง
17. ผู้สอนทุกคนควรบอกแหล่งค้นคว้าที่ผู้สอนไปค้นเรื่องต่าง ๆ มาสอน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมค้นคว้าเพิ่มเติมได้ด้วยตนเองในภายหลัง

### การประชุมเชิงปฏิบัติการ

เทคนิคหรือวิธีการที่จะใช้ในการฝึกอบรมนั้นมีอยู่มากมายหลายวิธีด้วยกัน เช่น อภิปราย การบรรยาย การแสดงบทบาทสมมติ การสัมมนา การอภิปรายเป็นคณะโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ฯลฯ แต่ประการใดก็ตาม เทคนิคดังกล่าวนี้เป็นแต่เพียงวิธีดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Means to an end) ในการฝึกอบรมเท่านั้น

ในขณะนี้มิตีเทคนิคการอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมฝึกปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้เป็นทั้งทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Practice) สำหรับทางด้านปฏิบัตินั้นก็คำนึงถึงสถานการณ์ หรือโลกอันแท้จริง (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียน

รู้ไปปฏิบัติในสถานการณ์ทำงานอันแท้จริงของเขา (สมวงศ์ เกษมสิน, 2523)

ภิญโญ สาธร (2517) กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังการบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้า ในภาคบ่ายเป็นการฝึกปฏิบัติที่ได้เรียนรู้อีก เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้อีกใหม่ ๆ โอกาสจะเข้าใจและจำได้จึงมีมาก

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการว่าหมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติ โดยมีผู้สนใจร่วม ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผน และการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม เป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้องค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สถานที่ประชุม วิทยากร ที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากรและผู้ร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528)

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive training Course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมแบบฝึกปฏิบัติ มีกว้างขวางมาก แต่พอสรุปได้เป็นหัวข้อใหญ่ได้ดังนี้คือ

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

### การสัมมนาทางวิชาการ

คำว่า การสัมมนากำลังเป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ทั้งในวงการของรัฐบาล วงการธุรกิจเอกชน และแม้แต่ในวงการขององค์การระหว่างประเทศ ตามข่าวการสัมมนาต่าง ๆ จะปรากฏให้เราเห็นอยู่เสมอ เช่น การสัมมนาพัฒนานักบริหาร การสัมมนาคณะกรรมการจังหวัด อำเภอ การสัมมนาทางวิชาการของแพทย์ พยาบาล การสัมมนาเกี่ยวกับ International Finance Personnel Administration ซึ่งจัดขึ้นโดยสมาคมการจัดการธุรกิจแห่งประเทศไทย เป็นต้น (กรีซ อัมโกชน, 2520)

คำว่า สัมมนา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 มีความหมาย ดังนี้ "การสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้"

ในทางการศึกษาคำว่า "สัมมนา" จึงเป็นศัพท์ที่คณะกรรมการบัญญัติศัพท์ของกระทรวง-ศึกษาธิการบัญญัติไว้ใช้ในวงการศึกษา แทนคำว่า Seminar ในภาษาอังกฤษ สัมมนามาจากคำว่า ส+มน ซึ่งแปลว่า ร่วมใจ หรือ Meeting of the Minds คำว่า Seminar ตามที่ใช้กันทั่ว ๆ ไป ในต่างประเทศ หรือวิธีสอนในระดับปริญญาโท หรือปริญญาเอก ซึ่งหนักไปในทางให้ผลิตได้วิจัย ค้นคว้า สืบค้น หรือแก้ปัญหาที่นิสิต นักศึกษาในกลุ่มนั้น ๆ มีความสนใจร่วมกัน

เซอร์เกวิน และมอร์ริส (Paul Sergevin and Dwight Morris, 1955) ได้ให้ความหมาย ของการสัมมนาที่ใช้กันอยู่ในโครงการฝึกอบรมต่าง ๆ ว่า "การสัมมนา หมายถึงกลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

วิญญู อังคนารักษ์ (2508) ได้ให้ความหมายเช่นเดียวกันว่า การประชุมสัมมนา คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกันเพื่อทำการศึกษาพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้คงแก่เรียน (วิธีนี้โดยมากใช้กันอยู่ในหมู่นักศึกษามหาวิทยาลัย ทำการวิจัยภายใต้การนำของศาสตราจารย์ แต่ว่าบุคคลประเภทอื่นก็ใช้ได้เหมือนกัน)

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) กล่าวว่า "การสัมมนา คือ การอภิปรายเป็นกลุ่ม ในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มาก โดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะได้แก่เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมกันมาก่อน แต่เป็นหัวข้อเรื่องสั้น ๆ เฉพาะที่ควรจะต้องเกิดข้อสงสัย หรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบ้าง ข้อบกพร่องทางการบริหารบ้าง"

เอกชัย กี่สุพันธ์ (2529) แสดงความคิดเห็นว่า "คำสัมมนามาจากภาษาอังกฤษว่า Seminar หรือบางครั้งอาจใช้คำว่า Group tutorial ซึ่งมักเป็นการอภิปรายของกลุ่มแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semistructured discussion) ไม่ว่าจะ เป็นคำถามเรื่องวิกฤต หรือข้อถกเถียงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา การอภิปรายของกลุ่มสัมมนาในเรื่องใด ๆ นี้ อาจเกิดขึ้นภายหลังการบรรยาย การอภิปรายของวิทยากร การมอบหมายงานรับผิดชอบให้สมาชิกไปค้นคว้าหาข้อมูล การสาธิต การดูเทปโทรทัศน์ หรือสไลด์ เป็นต้น"

นนงษ์ บุญจิตราดลย์ (2529) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาาร่วมกัน และเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาาร่วมกัน เมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกัน คือ เป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิก หรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนา บางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่า สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ ๆ



## สร้างเสริมให้สมาชิก"

การประชุมแบบสัมมนานี้เป็นการประชุมทางวิชาการอย่างหนึ่ง ใช้ได้ในเมื่อการประชุม  
นั้นมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- ก. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง (To indentify on proble)
- ข. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า (To explore the problem)
- ค. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย (We 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)
- ง. เพื่อเสนอข่าวความรู้ (To present information)

วิจิตร ศรีสอาน (2514) ได้จัดวิชาการสอนในรูปการสัมมนาในระดับสูงก็เพราะ  
วัตถุประสงค์ของการสอนด้วยวิธีสัมมนานี้ มุ่งที่จะให้ผู้เรียนได้รู้จักแก้ปัญหา และค้นคว้าหรือนำ  
งานวิจัยมาขบคิดร่วมกันโดยอาศัย เหตุผล ปัญหา และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่มีอยู่ เพื่อ  
ประโยชน์ร่วมกันในการแก้ปัญหา

ในปัจจุบันในวงการธุรกิจ หรือหน่วยงานต่าง ๆ ที่ประสบปัญหาร่วมกัน หรือต้องการ  
แสวงหาแนวทางและความคิดใหม่ร่วมกัน ก็มักจะจัดให้มีการประชุมสัมมนาขึ้น เพื่อแลกเปลี่ยน  
ความคิดเห็นหรือถ่ายทอดความรู้ และหาแนวทางแก้ปัญหาร่วมกัน เช่น การประชุมสัมมนาผู้บริหาร  
สถานศึกษา การประชุมสัมมนาหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ เป็นต้น

ดังนั้นวิธีการสัมมนาที่ใช้อยู่ในประเทศไทย จึงจำแนกได้เป็น 2 วิธีคือ

1. เป็นวิธีการสอน
2. เป็นวิธีการประชุม

### เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

การสอนแบบสัมมนา และวิธีการประชุมสัมมนา มีรูปแบบคล้ายกันกับการประชุมอื่น ๆ จึงขอกล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประชุมโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ของการประชุมโดยทั่วไป

1. เพื่อถ่ายทอดความรู้
2. เพื่อให้ข่าวสารและแจ้งข้อราชการ
3. เพื่อแก้ปัญหา ตัดสินปัญหาาร่วมกัน
4. เพื่อการเรียนรู้ การฝึกอบรมร่วมกัน
5. เพื่อกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติร่วมกัน
6. เพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้กิจกรรมเป็นสื่อ
7. เพื่อกำหนดข้อเรียกร้อง ข้อเสนอหรือเรียน

#### วัตถุประสงค์ของการสัมมนา

1. เพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน
2. เพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน

#### องค์ประกอบสำคัญของการสัมมนา

การสัมมนา ซึ่งเป็นวิธีการสอนและการประชุมประเภทหนึ่ง จะต้องประกอบด้วย

1. กลุ่มบุคคล
2. วัตถุประสงค์ร่วมกัน
3. อย่างมีจุดมุ่งหมาย
4. และมีระบบระเบียบ
5. โดยสมาชิกทุกคนของกลุ่มได้มีโอกาสร่วมให้ความคิด
6. และสมาชิกยอมรับในวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

เทคนิคการอภิปรายกลุ่มที่ใช้เป็นกิจกรรมในการสัมมนา (Group Discussion)

กิจกรรมในการสัมมนา การอภิปรายมีความสำคัญที่ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ไม่มีผู้ฟังเหมือนการอภิปรายในที่ประชุม การประชุมกลุ่มนี้มีวิธีการหลายแบบด้วยกัน นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย (2533) ได้กำหนดไว้ดังนี้

1. Brainstorming Alex Osborn เป็นคนริเริ่มจัดขึ้นเป็นครั้งแรก

เป็นอภิปรายที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี โดยไม่มีการตัดสินวิพากษ์วิจารณ์ข้อคิดเห็นนั้นถูกหรือผิด แต่จะบันทึกไว้ทั้งหมด โดยทั่วไปจะมีผู้ร่วมอภิปราย 5-15 คน ถ้ามากเกินไปจะทำให้แสดงความคิดเห็นกันไม่ทั่วถึง และถ้าหากน้อยเกินไปจะทำให้พูดคุยยาวไม่น่าสนใจ ส่วนเวลาที่ใช้ตามปกติไม่จำกัดตายตัว ขึ้นอยู่กับจำนวนผู้อภิปราย โดยถือหลักว่าคนหนึ่งควรใช้เวลาประมาณ 2 นาที

2. Buzzsession หรือ Phillips 66 Donald Phillips เป็นคนริเริ่มจัดให้มีขึ้นเป็นคนแรก

เป็นการอภิปรายที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วมอภิปรายทุกคนมีโอกาสแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ โดยไม่ตัดสินว่าผิดหรือถูก เพื่อให้ได้ข้อเสนอแนะในการแก้ปัญหา องค์กรประชุมประกอบด้วย ประธาน เลขานุการ และสมาชิก รวมทั้ง 6 คน และใช้เวลาในการประชุม 6 นาที ด้วยเหตุนี้จึงเรียกว่า Phillips 66 และเนื่องจากมีเวลาน้อย ทำให้ทุกคนต้องรวมแสดงความคิดเห็นอย่างไม่หยุด ที่ประชุมจึงมีเสียง "หึ่ง" (Buzz) อยู่ตลอดเวลา แต่อย่างไรก็ตามเวลาปฏิบัติจริง ๆ ในเวลาต่อมาก็ไม่เคร่งครัดเรื่องจำนวนคนและเวลามากนัก

3. Circular Response Lindeman เป็นคนคิดจัดขึ้นเป็นคนแรก การประชุมแบบนี้ส่วนมากมีสมาชิก 15-20 คน ผู้อภิปรายทุกคนนั่งเป็นรูปวงกลม และให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นของตนเรียงตามลำดับไปจนครบจะข้ามไม่ได้ โดยเริ่มต้นจากประธานก่อนจะเวียนซ้ายหรือขวาก็ได้วิธีอื่นนอกจากจะช่วยให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างทั่วถึงแล้วยังฝึกให้คนใช้อายกล้ำแสดงความคิดเห็นด้วย

4. Round Table เป็นการอภิปรายร่วมกันโดยใช้โต๊ะกลม สมาชิกทุกคนหันหน้าเข้าต่างกันแบบ Circular Response ที่ให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นได้โดยไม่จำเป็นต้องไปตามลำดับ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเท็จจริงซึ่งกันและกัน คล้าย Panel Discussion



แต่ไม่มีคนฟังเหมือน Panel Discussion ถ้ามีคนฟังจะเป็นการประชุมแบบ Discussion ไป

สรุปได้ว่า การประชุมสัมมนา เป็นการพบปะเพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ หรือผู้มีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้ยังมีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือมีการปฏิบัติจริงด้วย ส่วนการสัมมนามีลักษณะเหมือนกับการประชุม กล่าวคือ เป็นการประชุมร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าเรื่องราวต่าง ๆ ซึ่งอาจจะแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ เพื่อได้ข้อสรุปมาปรับปรุงการปฏิบัติงานเช่นกัน การประชุมและการสัมมนา จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าประชุมสัมมนาได้รับความรู้และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ทั้งบางครั้งยังได้มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา หรือมีการปฏิบัติจริง

#### การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์การให้แก่บุคลากรขององค์การ หรือการทำข่าวสารทางวิชาการที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การนับเป็นการศึกษาบุคลากรขององค์การวิธีหนึ่ง อันจะมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องพัฒนาปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น และนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงานที่สูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไป หรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

ในหน่วยงานทางการศึกษา การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรครู โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปข่าวย่อ ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ นพวงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวคือ การพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก ก็เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง" การส่งเสริมให้บุคลากรครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ และรวมไปถึงการสร้าง

บรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นโต้ถาม หรือเสริมการสนทนา) จะเป็นการช่วยให้บุคลากรครูได้เพิ่มพูนความรู้ยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งโรงเรียนอาจจะแนะนำให้ครู เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู ครูปริทัศน์ จุลสารนักบริหาร ฯลฯ นอกจากนี้อาจจะให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยอาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการ หรือมีความสนใจ (วไลรัตน์ บัญสวัสดิ์, 2528)

มณู (วงศ์นารี) พุทธกิจวิทยาการ (2517) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่า "ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึงว่าการบอก หรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่จำเป็นแก่ลูกน้องให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดี คือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้มาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเอง หรือจากหนังสือในตำรา แต่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์การแล้วก็จะบอกให้ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเอาไว้"

นอกจากนี้ ยังมีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์การอื่น ๆ ภายนอกองค์การ โดยให้โอกาสบุคลากรขององค์การได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงานจะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (participation) อีกด้วย (สมพงศ์ เกษมสิน, 2518)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดการบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่าเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็ประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงศ์ เกษมสิน, 2526)

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

#### วิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

ในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถกระทำได้ในลักษณะดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราคุสัย, 2529)

1. การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าโดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
  2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำใช้ หรือผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะมานั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุ และวิทยากรภายนอก ฯลฯ
  3. การแนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
  4. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น การจัดเที่ยงวันล้มมนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นได้ถาม หรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นครั้งคราวเชิญบุคคลภายนอก หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
  5. การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
  6. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน
- กล่าวโดยสรุปว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรม ในการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งในด้านการแสดงออกทาง

ความคิด และประสบการณ์ทางวิชาการ หรือจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น จัดทำจุลสาร สรุปรายข่าว ออกข่าวสาร ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นความสนใจในด้านคุณภาพการสอน การให้ความรู้หรือหลักการทางด้านการศึกษา พร้อมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ การให้คำปรึกษาและแนะนำ อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดผลดีแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

### การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมในช่วงเวลาสัปดาห์ใดสัปดาห์หนึ่ง เป็นช่วงเวลาที่จัดให้มินิทรศการ การบรรยาย การอภิปราย การชมภาพยนตร์ และอื่น ๆ อีกมากมายเกี่ยวกับวิชาการในสาขาใดสาขาหนึ่ง เพื่อเป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ กล่าวถึงวิธีพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งว่า "ควรจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะทำให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก บรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ"

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

1. เพิ่มพูนความรู้ใหม่ ๆ แก่บุคลากร
2. เพื่อให้บุคลากรตื่นตัวในหลักวิชาการที่จะนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หรือผลงานขององค์กร หรือสถาบัน

ในการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ มาลี วิชญกุล (2525) ได้กล่าวถึง ลักษณะการจัดกิจกรรมนี้ อาจจัดโดยใช้เวลา 5 วัน 7 วัน หรือมากกว่านี้ก็ได้ ซึ่งอาจกระทำในรูปจัดให้มินิทรศการ พร้อมทั้งการบรรยาย อภิปราย ดุภาพยนตร์ ฉายสไลด์ และการสาธิตต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งยังชักชวนให้ อาจารย์หรือกลุ่มผู้สนใจเสนอผลผลิตของการศึกษาทางด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพ

เศรษฐกิจและความต้องการของสังคมเพื่อให้บุคคลผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม ซึ่งอาจจะนำไปเป็นแบบอย่างและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

### การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

การให้บุคลากรไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) จัดเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ภิญญู สาธ (2516) กล่าวไว้ว่า "เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถ อาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติม ในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้"

การส่งเสริมให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ให้มีคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือ เกี่ยวกับความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงาน การสอบของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ปีต่อไปคุณภาพของความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น" (ภิญญู สาธ, 2520) ดังนั้นบุคลากรทางการศึกษาจะต้องได้รับการศึกษาความรู้เพิ่มเติม "การให้โอกาสแก่ข้าราชการ เพื่อศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจแก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย"



วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อใน  
 วิทยุ โทร (2526) ได้เสนอไว้ 2 วิธีคือ

1. วิธีให้ไปศึกษาต่อในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่าย หรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ ตัดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติม โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษา หรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติม โดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศก็ได้

สำหรับ พันัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้ว มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่เข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อ ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้เห็นมุมมองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกัน สร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

แนวคิดของทั้งสองท่านมีความสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาต่อ ซึ่งอาจจะศึกษาต่อทั้งใช้เวลาบางส่วน หรือการลาเพื่อศึกษาต่อเต็มเวลา ทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือแม้แต่การดูงาน

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อสำหรับข้าราชการ กระทรวงศึกษาธิการ ใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วย การให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประกาศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534 ได้กำหนดดังนี้

1. การศึกษาต่อภาคปกติ
2. การไปศึกษาต่อภายนอกเวลา
3. การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน
4. การฝึกอบรวม

1. การศึกษาต่อภาคปกติ

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัดเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย
2. ปฏิบัติราชการด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย
3. มีคุณสมบัติและพื้นฐานความรู้ตามระเบียบที่สถานศึกษานั้น ๆ กำหนดไว้
4. ข้าราชการส่วนกลาง ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา
5. ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคปกติหรือไปศึกษาต่อต่างประเทศแล้ว จะศึกษาต่ออีกต้องกลับไปปฏิบัติราชการเป็นเวลาไม่น้อยกว่าตามที่กำหนดไว้ในข้อ 4 แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องให้ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามเวลาที่กำหนดไปศึกษาอีกเป็นกรณีพิเศษ ก็ให้เสนอกะทรวงศึกษาธิการพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

การไปศึกษาต่อของข้าราชการ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา

ประเภท ข. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก

ในสถานศึกษาด้วยตนเอง

การกำหนดจำนวนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อแต่ละปี แต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และให้กรมประกาศให้ข้าราชการในสังกัดทราบ

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อประเภท ก. ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย

การที่ข้าราชการจะไปศึกษาต่อประเภท ข. ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายให้ไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก และต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก ณ สถานศึกษาและในวิชาที่กรมเจ้าสังกัดกำหนด เมื่อสถานศึกษานั้นประกาศผลการสอบคัดเลือกแล้ว การจะให้ไปศึกษานั้นให้อยู่ในดุลยพินิจของอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายอีกชั้นหนึ่ง และหากมีผู้สอบคัดเลือกหรือคัดเลือกได้ในระดับการศึกษาใดเกินจำนวนที่กระทรวงศึกษาธิการอนุญาตไว้ และหรือมีผู้สอบคัดเลือกจากหน่วยงานหนึ่ง ๆ มาก ให้อยู่ในดุลยพินิจของอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายที่จะพิจารณาอนุญาตให้ไปศึกษาต่อได้ ทั้งนี้จะต้องไม่เกินยอดรวมที่ได้รับอนุญาตไว้แล้ว

ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง และจะต้องทำสัญญาค้ำประกัน ตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว หรือเมื่อสอบตกต้องออกจากสถานศึกษา หรือต้องหยุดการศึกษาก่อนสำเร็จด้วยประการใด ๆ ก็ตาม ต้องกลับไปรับราชการในสังกัดเดิมเป็นระยะเวลา 2 เท่าของเวลาที่ได้ศึกษา หากไม่สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งผู้ที่ทางการเห็นว่าไม่เหมาะสมที่จะให้รับราชการต่อไป จะต้องชดเชยคืนเงินทุน และหรือเงินเดือน รวมทั้งเงินเพิ่ม และหรือเงินอื่นใดทั้งสิ้น ที่ได้รับไปในระหว่างที่ได้รับอนุมัติให้ไปศึกษาต่อ และเบี้ยปรับอีกสองเท่าของเงินที่จะต้องชดเชยคืนแก่กรมเจ้าสังกัดทันที

## 2. การไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา

ข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาต้องมีคุณสมบัติ

ก. ผู้ใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา

1. มีอายุไม่เกิน 55 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ แต่ถ้ากรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรหรือมีความจำเป็นจะให้ผู้มีอายุเกิน 55 ปีบริบูรณ์ ไปศึกษาต่อก็ให้อยู่ในดุลยพินิจของกรมเจ้าสังกัดพิจารณาอนุญาตเป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย

2. ข้าราชการส่วนกลาง ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ตั้งอยู่ในส่วนภูมิภาค ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม ทั้งนี้ นับตั้งแต่วันเริ่มเข้ารับราชการจน

ถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษาต่อ

ข. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่อยู่ในเงื่อนไขตามข้อ ก.

การขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคนอกเวลา เมื่อข้าราชการผู้ใดไปสอบคัดเลือก หรือคัดเลือกเข้าศึกษาต่อได้แล้วให้ปฏิบัติดังนี้

1. ผู้ที่ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษา จะต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับ จนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายเสียก่อน เมื่อได้รับอนุญาตแล้ว จึงจะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้

2. ผู้ที่ไม่ต้องใช้เวลาราชการไปศึกษา ไม่ต้องขออนุญาตตามข้อ ก. แต่ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรให้หัวหน้าสถานศึกษา หรือหัวหน้าสำนักงานระดับกองที่ตนปฏิบัติราชการอยู่แล้วแต่กรณีทราบก่อนจึงจะไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาได้

หลักเกณฑ์ในการพิจารณาอนุญาตให้ผู้ต้องใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต่อ มีดังนี้

1. เป็นผู้ที่หัวหน้าสถานศึกษา หรือหัวหน้าสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่แล้วแต่กรณีรับรองว่า หากให้ไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายต่อราชการหรือการศึกษาของนักเรียน

2. เป็นผู้ที่เอาใจใส่ในการปฏิบัติราชการเป็นอย่างดี และให้ออกเดินทางจากสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเวลาเลิกปฏิบัติราชการได้ไม่เกินวันละ 1 ชั่วโมง 30 นาที

3. จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลารวมกัน ทั้งสิ้นจะต้องไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสถานศึกษาหรือสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าในสถานศึกษาหรือสำนักงานใด มีข้าราชการทั้งหมดต่ำกว่า 10 คน ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย

4. วิชาที่จะไปศึกษาต่อ นั้น เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

5. ถ้าสถานศึกษาหรือสำนักงานใดมีผู้สอบเข้าศึกษาต่อได้เกินกว่า

จำนวนที่จะอนุญาตได้ ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมาก่อน

ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาโดยใช้เวลาราชการบางส่วน

1. เมื่อสำเร็จการศึกษาแล้ว ต้องปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษาหรือตามที่กรมเห็นสมควรต่อไปเป็นเวลาติดต่อกัน 12 เดือนเต็ม

2. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ 1. จะต้องส่งใช้เงินในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนที่ได้รับในระหว่างที่ไปศึกษาต่อ รวมทั้งเบี้ยปรับอีกสองเท่าคืนกรมเจ้าสังกัดทันที

3. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย สัญญาศึกษาต่อภาคนอกเวลาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนดังกล่าว ให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรมหรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย

### 3. การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาต

1. วิชาที่จะไปศึกษาต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่

2. เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่า หากให้ไปศึกษาต่อแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ

3. จำนวนข้าราชการในสำนักงานระดับกองที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนรวมกันทั้งสิ้นต้องไม่เกินร้อยละ 20 ของจำนวนข้าราชการทั้งหมดในสำนักงานนั้น ๆ แต่ถ้าในสำนักงานใดมีข้าราชการทั้งหมดต่ำกว่า 10 คน ให้อยู่ในดุลพินิจของกรมเจ้าสังกัด

4. จำนวนข้าราชการในสถานศึกษาที่จะได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน ให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษานั้น ๆ

5. ถ้าสำนักงานใดมีผู้ขออนุญาตไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนเกินกว่าจำนวนที่จะอนุญาตได้ให้พิจารณาผู้ที่มีอายุราชการมาก่อน

การอนุญาตให้พิจารณาอนุญาตเป็นปี ๆ ไป

ผู้ที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึง

อธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะไปศึกษาต่อได้

ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

1. เมื่อกลับจากศึกษาแล้วต้องมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับราชการศึกษา หรือตามที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรไม่ต่ำกว่า 2 เท่าของเวลาที่ไปศึกษา

2. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ 1. จะต้องส่งใช้เงินเท่ากับเงินเดือนที่ได้รับไปแล้วทั้งหมดในระหว่างที่ไปศึกษา รวมทั้งเบี้ยปรับอีกหนึ่งเท่าคณกรมเจ้าสังกัดทันที

3. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติหน้าที่ราชการ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคให้ทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย สัญญาศึกษาภาคฤดูร้อนดังกล่าวให้เก็บรวบรวมไว้ที่กรมหรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย

#### 4. การฝึกอบรม

หลักเกณฑ์การพิจารณาอนุญาต

1. วิชาที่จะไปฝึกอบรมต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่
2. เป็นผู้ที่ผู้บังคับบัญชาชั้นต้นรับรองว่าหากให้ไปเข้ารับการฝึกอบรมแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ
3. จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรมให้อยู่ในดุลพินิจของหัวหน้าสถานศึกษา หรือผู้บังคับบัญชาระดับกองหรือเทียบเท่า

การอนุญาตให้พิจารณาอนุญาตเป็นคราว ๆ ไป

ผู้ที่จะไปฝึกอบรม ต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดีกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย เมื่อได้รับอนุญาตแล้วจึงจะไปฝึกอบรมได้

ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรมที่มีหลักสูตรเกินกว่า 6 เดือน หรือทางราชการจะต้องจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกินกว่า 5,000 บาท ต่อคน มีดังนี้

1. เมื่อกลับจากฝึกอบรมแล้วต้องมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม หรือตามที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรไม่น้อยกว่า 2 เท่าของเวลาที่ไปฝึกอบรม

2. ถ้าไม่ปฏิบัติตามข้อ ก. จะต้องส่งใช้เงินเดือนทั้งหมดและเงินค่าใช้  
จ่ายที่ได้รับในระหว่างที่ไปฝึกอบรมรวมทั้งเบี้ยปรับอีกหนึ่งเท่าคืนกรมเจ้าสังกัดทันที

3. ต้องทำสัญญาตามแบบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด โดยให้ผู้ปฏิบัติ  
หน้าที่ราชการทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ทำสัญญากับกรมเจ้าสังกัดหรือผู้ที่กรมมอบหมาย  
สัญญาการฝึกอบรมดังกล่าวไว้เก็บรวบรวมไว้ที่กรมหรือหน่วยงานที่กรมมอบหมาย

### การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

การบริหารงานองค์การปัจจุบัน โดยเฉพาะองค์การที่มีหน้าที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา  
นับวันแต่จะขยายตัวเติบโต และเพิ่มปริมาณมากขึ้นตามจำนวนประชากรที่อยู่ในวัยศึกษาเพิ่มขึ้น  
อย่างรวดเร็ว ประกอบกับวิทยาการก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีได้นำความเปลี่ยนแปลงมาสู่การ  
บริหารงานบุคคลของระบบราชการไทยปัจจุบัน การเพิ่มของประชากร และการเปลี่ยนแปลงดัง  
กล่าวเป็นผลให้มีการสร้างสถาบันการศึกษาเพิ่มขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ  
มีการกำหนดตำแหน่ง อำนาจหน้าที่ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานก็ตามมา ซึ่ง  
การโยกย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหาร  
งานขององค์การไม่น้อย โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลแผนใหม่

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Transfer) หมายถึง "การเปลี่ยนแปลง  
จากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่งหนึ่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อน  
ตำแหน่งที่ว่า การเลื่อนตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวดิ่ง (Vertical move) ซึ่งมี  
ลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงิน  
เดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal  
move) กล่าวคือ จะต้องมียศตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียง  
กับตำแหน่งเดิม (สมพงษ์ เกษมสิน, 2523)

ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การงานไว้ ดังนี้

ประมวล รุจนเสรี (2523) ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ให้ไปช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังต้องคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนาแล้วยังช่วยในการพัฒนาคนด้วย เพราะข้าราชการที่ย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ "ได้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะถ้าให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นงานประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่ และการที่ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานมักจะสำคัญผิดว่าตนเป็นเจ้าของส่วนราชการนั้นและข้าราชการในสังกัดของตน ผลที่ตามมาก็คือ "จะมีการสร้างอำนาจ สร้างอาณาจักรขยายหน่วยงาน และขยายอัตรากำลังคนของหน่วยงานตน หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการพวกของตนเข้ามา นอกจากนี้ถ้าเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่น เมื่ออยู่ที่ใดเป็นเวลานานก็อาจจะทำให้เกิดการสร้างอิทธิพลขึ้นมาในท้องถิ่นนั้น ทำให้การปฏิบัติราชการเป็นการมุ่งหวังเพื่อประโยชน์เฉพาะคนมากกว่าจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ"

นอกจากนี้ เมธี บิลันธนานนท์ (2523) มีความเห็นว่า การสับเปลี่ยนบุคลากรย่อมจะเกิดขึ้นจากการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ที่จะสับเปลี่ยนแก่ปัจเจกบุคคล และระบบโรงเรียน การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานถือได้ว่าเป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าทางการบริหารงานบุคคล เพื่อการพัฒนาและให้ความยืดหยุ่นแก่บุคลากร และระบบโรงเรียน ซึ่งถือว่าฝ่ายบริหารให้ความรับผิดชอบและบริการอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร เพื่อความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล การจัดให้มีการประเมินด้านนโยบาย และกระบวนการสับเปลี่ยน เป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพราะช่วยให้ได้ข้อมูล และรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาการสับเปลี่ยน เพื่อการปรับปรุงต่อไป การประเมินค่าการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จของแผนการสับเปลี่ยน เพราะข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าว จะช่วยในการตัดสินใจ และชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้

สำหรับ พนัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอว่า การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่อาจทำให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง ทำให้คนได้ทราบ ความตื้นลึกหนาบางของ



ตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตนเองเคยประสบมาแล้ว เช่น ลองให้ฝ่ายสอนไปทำงานหน้าที่ของฝ่ายบริหารธุรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้าง จากการศึกษาปฏิบัติจริง จะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

ส่วน สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับ ตำแหน่งและความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงาน โดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลใน องค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหา ว่า ได้บรรจุบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิด ไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติ จนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้าย เปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไป เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในกรณีของการ สับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจ เป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ดี พึงตระหนักว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผน และกฎเกณฑ์ที่ แน่นนอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจของบุคลากรเป็น สำคัญด้วย (ชนัดดา เหมือนแก้ว, 2527)

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานของข้าราชการจะต้องถือว่าเป็นการเลือกสรรบุคคลไปปฏิบัติหน้าที่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าให้ แก่งาน และเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับข้าราชการ เพื่อให้เขามีความรู้ลึกซึ้งว่าเมื่อเขาถูก เปลี่ยนหน้าที่การงานแล้ว โอกาสที่จะก้าวหน้าในชีวิตราชการจะตามมาภายหลัง

วิญญู อังคนารักษ์ (2519) กล่าวว่า "คนแต่ละคนนั้นหวังที่จะมีอนาคตที่ดียิ่งขึ้นสำหรับตัวเขาเอง (Every single person hopes for an even better future for himself) ที่น่าจะเป็นความจริงประการหนึ่ง ซึ่งไม่มีใครจะสามารถปฏิเสธได้ คนทุกคนต้องการที่จะมีอนาคตที่ดีกว่าที่เป็นอยู่เดี๋ยวนี้"

ดังนั้น การแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะต้องมีการวางแผน มีการกำหนดหลักเกณฑ์ต่าง ๆ ให้เป็นการแน่นอน ประการสำคัญจะต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อแนะนำให้รู้จักหน่วยงานใหม่ให้ดีขึ้น ตลอดจนส่งเสริมสร้างความรู้ ความสามารถในการทำงาน เทคนิค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะนำไปปฏิบัติงานในหน่วยงานใหม่ด้วย มิฉะนั้นแล้ว การย้ายสลับเปลี่ยนจะกลายเป็นเครื่องทำลายขวัญการทำงานของข้าราชการ เพราะจะทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับงานใหม่ เพื่อนร่วมงานใหม่ และบรรยากาศในการทำงานใหม่ ผลที่เกิดขึ้นอาจจะทำให้ข้าราชการรู้สึกว่าคุณเองไม่มีความมั่นคงอยู่กับงาน ไม่มีความก้าวหน้าในชีวิตราชการ ความมุ่งหวังที่จะพัฒนาคน พัฒนางาน ก็จะกลายเป็นการทำลายงาน ทำลายคนไปในที่สุด

ดังนั้น การแต่งตั้งโยกย้ายสลับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จึงกระทำเพื่อ

1. ปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน
2. พัฒนาคุณภาพของคนและงาน
3. ป้องกันการสร้างอาณาจักรและอิทธิพล

นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นบุคลากรที่เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน ให้มีความกระตือรือร้นต่อตำแหน่งหน้าที่ใหม่ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองทางด้านสุขภาพจิต และมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

#### การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน

การส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสให้ไปศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงานเป็นกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคล สมพงษ์ เกษมสิน (2513) เชื่อว่าการพัฒนานั้นเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถ

ปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น" การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานจะก่อให้เกิดประโยชน์กับหน่วยงาน และตัวบุคคลควบคู่กันไป กล่าวคือ ทำให้หน่วยงานมีบุคลากรที่มีคุณภาพเหมาะสมกับงาน จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และในขณะเดียวกันก็จะทำให้บุคคลเกิดขวัญ และกำลังใจ เนื่องจากตนได้เรียนรู้เทคนิค และวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่จะใช้ปรับปรุงความสามารถในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งจะทำให้ตนได้มีโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานต่อไป

ได้มีผู้ให้แนวคิดและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร โดยจัดกิจกรรมการศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน ดังนี้

แฮร์ริส (Harris, 1963) กล่าวว่า การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษา หรือแหล่งวิชาการ ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพการณ์ที่แท้จริง

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่ง คือ การไปเยี่ยมชมเพื่อนครูด้วยกันเอง ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนจัดโปรแกรมการเยี่ยมชมครู ระหว่างโรงเรียน โดยเฉพาะถ้ามีครูได้รับการยกย่องว่าเป็น "ครูดีเด่น" ก็ควรจัดให้คณะครูอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมชมโรงเรียนที่มีครูดีเด่นั้นนั้นทำการสอนอยู่

การไปเยี่ยมชมเพื่อนครูด้วยกัน (Visiting Other Teacher) ก็เป็นการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่อีกวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรครูได้รับประสบการณ์ตรงและแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น

ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่าการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่เปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

ดังนั้น การศึกษาดูงานนอกสถานที่ จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่อำนวยความสะดวกให้ให้กับครูอาจารย์กิจกรรมหนึ่ง โรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นโอกาสให้ครูพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติในหน้าที่ของตน ช่วยกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนความรู้ และก่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ต่อโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงาน เป็นกิจกรรมวิธีหนึ่งของการพัฒนาบุคคล ดังกล่าวแล้วนั้น ดังนั้นกิจกรรมนี้จะต้องเริ่มด้วยกระบวนการวางแผนการใช้กำลังคน ซึ่งสมาน รังสิโยภุชงค์ (2522) ได้กล่าวไว้ว่า การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงานให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยมีข้อพิจารณา ดังนี้

- (1) สสำรวจ และประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
- (2) พัฒนา หรือฝึกอบรมกำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
- (3) ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน

ในการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานแต่ละหน่วยงานจะต้องวิเคราะห์หน่วยงานของตนเองว่ามีอำนาจหน้าที่อย่างไร อนาคตจะมีการปรับปรุงส่วนราชการใหม่ให้สอดคล้องกับขอบเขตของอำนาจหน้าที่อย่างไร จำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในปัจจุบันมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานทั้งปัจจุบันและอนาคตหรือไม่เพียงใด และต้องการจะพัฒนาบุคลากรไปในลักษณะใด จึงจะสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงาน ควรยึดหลักเกณฑ์ดังนี้

1. สาขาวิชาที่จะส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานนั้น จะต้องเป็นประโยชน์แก่ส่วนราชการนั้น ๆ โดยตรง
2. ข้าราชการที่จะส่งไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานนั้น จะต้องมีความรู้ ความสามารถพอที่จะรับการเรียนรู้ใหม่ ๆ ได้
3. หน่วยงานเจ้าสังกัด จะต้องกำหนดแผนหรือจัดทำโครงการว่าจะให้ไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานในเรื่องใด หรือสาขาวิชาใดให้แน่ชัด

การศึกษาดูงาน และการสังเกตวิธีการทำงาน โดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ลักษณะคือ

### การไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ

ปัจจุบันนี้พัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศมีการฟื้นฟู และช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือแก่ประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านให้กู้ยืมเงิน ส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือ ให้วัสดุเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ตลอดจนให้ทุนการศึกษา และดูงานแก่ข้าราชการ เพื่อจะได้นำความรู้ วิชาการต่าง ๆ มาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ประเทศไทย

วัตถุประสงค์ที่ให้ทุนข้าราชการไปศึกษา และดูงานในต่างประเทศนี้ ก็เพื่อให้ข้าราชการได้มีโอกาสไปศึกษาดูงานในประเทศที่พัฒนาแล้ว เพื่อหาความรู้ ความชำนาญ และนำความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์เหล่านั้นมาปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

### การไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานภายในประเทศ

หน่วยงานใด แม้ว่าจะได้บรรจุบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเข้าทำงานแล้วก็ตามแต่ เพราะวิทยาการต่าง ๆ เจริญก้าวหน้า ตลอดจนเทคนิคในการทำงานก็เปลี่ยนอยู่เสมอ คนที่มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับหน้าที่สมัยหนึ่ง ก็อาจกลายเป็นคนหย่อนความสามารถในอีกสมัยหนึ่งก็ได้ วิธีการแก้ปัญหาก็คือ ส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานในหน่วยงานอื่น ที่มีการปฏิบัติงานในลักษณะเดียวกัน และผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดี

การส่งข้าราชการไปศึกษาดูงาน และสังเกตการทำงานภายในประเทศ โดยปกติแล้วมักจะใช้เวลาระยะสั้น และการปฏิบัติที่ได้ผล ได้แก่

1. การให้ไปฝึกงาน สมพงษ์ เกษมสิน (2513) กล่าวว่า "วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) และการสลับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ก็เป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผล และนิยมกันแพร่หลาย" นั่นคือ การส่งบุคลากรในหน่วยงานไปฝึกงานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้ได้กลับมาปฏิบัติงานให้ได้ผลดี เช่น ส่งอาจารย์

ที่ทำหน้าที่เกี่ยวกับการวัดผลการศึกษาในวิทยาลัยไปฝึกงานเกี่ยวกับการวัดผลในสถาบันที่ปฏิบัติหน้าที่ทางวัดผลการศึกษา เป็นต้น หรือจัดให้มีการสับเปลี่ยนบุคลากรกันระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน เป็นการชั่วคราว

การส่งบุคลากรไปฝึกงานนี้ จะทำเป็นรายบุคคล หรือรายกลุ่มก็ได้ ทั้งนี้ย่อมแล้วแต่ความต้องการ และความจำเป็นของหน่วยงาน

2. การพาไปดูงาน โดยที่ผู้บริหารได้พาบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือไปดูการแสดงผลการจัดนิทรรศการ หรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน การพาไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

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

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

น้อย สุปิงคลัต (2518) ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร พบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่า ครูวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการพัฒนาอาจารย์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่า มีการพัฒนาบุคลากรน้อย

สัณญา สุรพันธ์ (2518) ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของวิทยากรในกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า กลุ่มอาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่าการปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนกลุ่มนักวิชาการเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ธงชัย มาศสรวงศ์ (2519) ทำการวิจัยเรื่อง "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนกลุ่มนักวิชาการเห็นว่าการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง

ทิววรรณ สิตลรัศมี (2522) ทำการวิจัยเรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" โดยสรุปผลการวิจัยในด้านการพัฒนาคณาจารย์ได้ดังนี้คือ

1. อาจารย์จะมุ่งการพัฒนาด้านการสอนและมีหลายสถาบันที่พัฒนา ครอบคลุมบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนของวิทยาลัยครูลำปาง มีความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
3. อุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง อยู่ในเกณฑ์มีปัญหามาก
4. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทที่อยู่ในเกณฑ์มาก

อรนรินทร์ กุลประภา (2524) ทำการวิจัยเรื่อง "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร" ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการประชุม การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อยและเห็นว่าควรจะได้รับการสนับสนุน

การพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานโดยผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติจริง อยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่าการปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนในด้านปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

มาลี วิทยกุล (2525) ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา เขตกรุงเทพมหานคร" ได้สรุปผลการวิจัย

1. เกี่ยวกับความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ในการพัฒนาบุคลากรที่ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน ได้แก่ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีการทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อยมี 3 ด้าน ได้แก่ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้านอยู่ในระดับน้อย

2. เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ ขาดวิทยากรที่เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของกำลังคน และความไม่พร้อมด้านอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ กำลังคน วิทยากรที่เชี่ยวชาญ ความไม่เพียงพอของหนังสือคู่มือทางด้านวิชาชีพ ความไม่พร้อมด้านโรงงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ

วิระ สุเมธานันท์ (2526) ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขต 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร" สรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร



ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่มีการวางโครงการพัฒนาบุคลากร การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ทำไม่สม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้าอบรมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การลาศึกษาต่อจะพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความต้องการของโรงเรียน การสังเกตการสอนมีน้อย ขาดการหมุนเวียนหน้าที่ในหมู่บุคลากร และขาดการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

: 9

สุนทรภรณ์ ศิวะขจร (2533) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียน ในเครือคณะภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร์ ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีการส่งบุคลากรไปประชุม อบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี โดยครูผลิตขึ้นเอง และทางโรงเรียนจัดให้ ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ในระดับน้อย