



บทที่ 2

แนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนแรกคือ ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สองคือแนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จำแนกออกเป็น นโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรและแนวทางการแก้ไข ส่วนที่สามคืองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

นักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศโดยทั่วไป ได้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาบุคลากร ไว้มากมายเช่น

การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และท่าทีต่าง ๆ (สมพงษ์ เกษมิสิน 2526 : 179)

สำหรับพงษ์ มุญจิทราจุลย์ (2527 : 209) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคคลที่มีคุณภาพดีขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น"

ส่วนฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myers 1964 : 2 - 3) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) มีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งมวลในสังคมใดสังคมหนึ่ง"

มัลลาลี และ ทัฟฟี (Mullalley and Duffy 1978 : 121)

อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากร ครู อาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในสถานวิชาชีพ
ของครู อาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครูอาจารย์นั้น
จะช่วยให้ครู อาจารย์ทั้งหลายได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู (Potential as Teacher)
ซึ่งเป็นผลในการปรับปรุงการเรียนการสอน

วิจิตร ศรีสะอ้าน (อ้างใน โสรัจ แลนศิริพันธ์ 2527 : 215) แสดง

ทัศนะการพัฒนาบุคลากร หมายถึง

1. กรรมวิธีจะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญ และทัศนคติ
2. การดำเนินการพยายามใด ๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ
3. การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดี ในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
4. กระบวนการที่เสริมสร้าง และเปลี่ยนแปลงปฏิบัติการงานในสถานต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบิสัย ทัศนคติ และวิธีทำงานอื่นจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน
5. กระบวนการเสริมสร้าง เพิ่มพูนความรู้ และทักษะ หรือความชำนาญงานให้แก่ปฏิบัติการงานแต่ละคนในขอบเขตของการปฏิบัติการงานเฉพาะด้าน

จากความหมายตามนัยดังกล่าว เมื่อพิจารณาแล้วมีลักษณะที่ใกล้เคียงกัน จึง
อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงาน
ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ
ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะ
พัฒนาทัศนคติของปฏิบัติการงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีกำลังขวัญในการ
และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติการงานให้ดียิ่งขึ้น (จุฑา มนัสไพญญ์ 2527 : 195)

สำหรับครู หรือข้าราชการครูโดยทั่วไป ก็คือบุคลากรที่มีความสำคัญใน
หน่วยงานซึ่งหมายถึง โรงเรียน และตามความดังกล่าวมาแล้ว การพัฒนาครูก็คือการ

พัฒนาบุคลากรนั่นเอง แต่บุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงานทางการศึกษา คือการ
เรียนการสอนโดยตรง ลักษณะของวิธีการพัฒนาบุคลากร จึงมีกิจกรรมที่แตกต่างกัน
จากหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ โดยมีนักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงแนวคิดไว้
หลายท่าน เช่น

สำหรับกัฟฟ์ (Gaff 1975 : 8) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรมุ่ง
พัฒนาที่ตัวครู เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ
การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับ
นักเรียนและเพื่อนร่วมงาน"

นพมาศ วงศ์โสภณ (2524 : 19) แสดงทัศนะว่า "การพัฒนาบุคลากร
ย่อมมีความหมายโดยเฉพาะในตัวเอง เนื่องจากการจัดการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อ
พัฒนาคนให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถอยู่ในสังคมและช่วยพัฒนาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ
ผู้ที่พัฒนาคนอื่นได้ในวงการศึกษาคือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษาในโรงเรียน
ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน จึงต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย ของหน่วยงานหรือ
ของโรงเรียนเป็นหลัก"

สำหรับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการ
การประถมศึกษาแห่งชาติ (2526 : 139) ได้กล่าวว่า

"การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การปรับปรุง การเพิ่มพูนคุณภาพบุคลากรคือ
ครูทั้งฝ่ายปฏิบัติการสอน และฝ่ายสนับสนุนการสอน รวมทั้งการปฐมนิเทศครูใหม่ ซึ่ง
ขอบเขตของการพัฒนาจะครอบคลุมถึงการพัฒนาความรู้ วิชาชีพ เจตคติ และวิธีปฏิบัติ
งานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น"

จากแนวคิดของนักวิชาการ และนักการศึกษาที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า
การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการช่วยให้ครูเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ
อย่างมีระเบียบแบบแผน ตลอดจนการพัฒนาด้านแห่งความคิด เจตคติที่ดีในการทำงาน
มีขวัญที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงานก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นกับโรงเรียนอย่างมี
ประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ฉะนั้นการพัฒนาบุคลากร "ครู" จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นที่จะต้อง
จัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร "ครู" ให้เกิดผลดีต่อ
โรงเรียนต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษามอง
กรอบแนวคิดของการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการช่วยเน้นให้สามารถมอง
เห็นขอบเขตการปฏิบัติงานการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนเน้นการปฏิบัติ
งานทั้งหมดได้ และในเวลาเดียวกันก็จะช่วยให้สามารถนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมด
มาใช้ในการแก้ปัญหาได้ดียิ่งขึ้น กรอบแนวคิดของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
มีดังต่อไปนี้

1. นโยบายและวัตถุประสงค์ (Policy and Objective)

ก. นโยบาย (Policy)

ไซมอน (Simon 1961 : 59) ให้ความหมายของนโยบายว่า "คือ
กฎทั่ว ๆ ไปที่ใช้ในการจำกัด การใช้ดุลพินิจของผู้ใ้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การ"

กรีนวูด (Greenwood 1965 : 222) ให้ความหมายเชิงนิยามว่า
"นโยบายหมายถึง การตัดสินใจขั้นต้นที่จะกำหนดแนวทางอย่างกว้าง ๆ เพื่อเป็น
แนวทางให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างถูกต้อง"

สำหรับสมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 132-133) ให้ความหมายเชิง
นิยามว่า "นโยบายหมายถึง แนวทางในการที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์
ที่กำหนดไว้"

การศึกษาพิจารณาเกี่ยวกับนโยบายอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ

1. การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดนโยบายเพื่อ
ดำเนินการตอบสนองวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์เป็นหลักสำคัญ
เพื่อบ่งชี้ที่จะให้การบริหารงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ การกำหนดนโยบายตาม

วัตถุประสงค์อาจพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ

1.1 นโยบายหลัก หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยยึดถือวัตถุประสงค์หลักเป็นสำคัญ เช่น วัตถุประสงค์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ คือ การส่งเสริมให้ประชาชนมีงานทำ มีรายได้ดี มีมาตรฐานการครองชีพที่ดี ซึ่งจะทำให้ประชาชนซึ่งเป็นสมาชิกของสังคมมีฐานะความเป็นอยู่ที่ดีความไปค้าย

1.2 นโยบายเฉพาะกรณี หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะรายหรือเฉพาะกรณี เช่น เป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการแก้ไขให้ทันที่ เช่น นโยบายในการช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางธรรมชาติ ได้แก่ อัคคีภัย วาตภัย หรือ อุทกภัย เป็นต้น

2. การกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในการบริหารงาน การกำหนดนโยบายในลักษณะเช่นนี้ ย่อมต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์และศิลปะในการบริหารงาน เป็นปัจจัยที่จะช่วยก่อให้เกิดความสำเร็จเป็นอันมาก เพราะการกำหนดนโยบายในลักษณะเช่นนี้ แม้จะมีวัตถุประสงค์ที่จะให้งานสำเร็จเป็นหลักก็ตาม แต่วิธีการดำเนินงานเพื่อให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นย่อมต้องอาศัยความรู้ ซึ่งเป็นศิลปะในการที่จะรวบรวมทรัพยากรในการบริหารมาประกอบทำให้ประสานสอดคล้องกัน รวมทั้งของค่านึงถึงปัจจัยแวดล้อม ค่านิยมทางสังคม ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ

การกำหนดนโยบายที่ดีต้องอาศัยนักบริหารหรือหัวหน้าองค์การที่มีความรู้ความสามารถ และมีมือเกี่ยวกับงานที่กำหนดนโยบายนั้น และถึงแม้ว่านโยบายจะเป็นข้อกำหนดขึ้นบนพื้นฐานแห่งวัตถุประสงค์เป็นประการสำคัญก็ตาม แต่ควรจะได้พิจารณาถึงหลักการต่อไปนี้ด้วยคือ

1. นโยบายที่ดีควรตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการดำเนินงานที่เข้าใจกันดีอยู่แล้ว
2. นโยบายรองจะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก
3. นโยบายที่ดีควรมีลักษณะประสานสัมพันธ์กันกับนโยบายอื่นขององค์การ
4. นโยบายที่ดีจะต้องกระตือรือร้นเข้าใจง่าย และควรกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
5. นโยบายที่ดีควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ในตัว และมีหลักการแน่นอน

ดังนั้นนโยบายจึงเป็นแนวทางที่จะช่วยชี้ให้การดำเนินงานขององค์การบริหาร วัตถุประสงค์ได้ นโยบายอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เหตุนี้นโยบายที่ดีจึงควรมีลักษณะที่สามารถปรับให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ

สำหรับนโยบายในการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ได้แสดงไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2525-2529 ข้อ 4 คือ "เร่งพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้สอน ผู้บริหาร ในสถานศึกษาและผู้บริหารนอกสถานศึกษา ให้เป็นผู้มีความรู้ คุณธรรม และเจตคติที่ดี ท่อวิชาชีพครู"

แผนงานพัฒนาบุคลากรที่สนองนโยบายดังกล่าว เช่น

1. โครงการอบรมครูวิชาการกลุ่มโรงเรียน
2. โครงการอบรมผู้สอนที่ไม่มีวุฒิทางครู
3. โครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา
4. โครงการอบรมเจ้าหน้าที่การเงินและพัสดุ
5. โครงการอบรมเจ้าหน้าที่บริหารงานบุคคล

ฯลฯ

ในปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กำหนดนโยบายเกี่ยวกับแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในข้อ 3.2 คือ "ปรับปรุงการบริการด้านสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายโดยเฉพาะครู - อาจารย์ มีขวัญกำลังใจ มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ"

และเพื่อสนองนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการพัฒนาครู อาจารย์ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้โรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เช่น การประชุมเชิง การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิง ปฏิบัติการ การพัฒนาค่านิยม เป็นต้น

ข. วัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมาย (Objective)

สมพงษ์ เกษมสิน (2517 : 115) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์เป็น

จุดมุ่งหมายการดำเนินงานขององค์การ วัตถุประสงค์มีความหมายในทางแสดงออกให้เห็นจุดหมายของกิจกรรมที่มีลักษณะอันแจ่มชัด และในโอกาสเดียวกันก็แสดงให้เห็นผลงานที่คาดหวังว่าจะก่อให้เกิดขึ้น"

ในทุกองค์การย่อมมีวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น วัตถุประสงค์ของแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน สุดแต่รูปแบบและพื้นฐานขององค์การ แม้ว่าจะแตกต่างกันในรูปแบบ แต่วัตถุประสงค์หลักทั่ว ๆ ไป ขององค์การที่เหมือนกันก็มีอยู่ อาจแบ่งวัตถุประสงค์ขององค์การได้ดังนี้คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป
2. วัตถุประสงค์ตามลักษณะขององค์การ
3. วัตถุประสงค์เฉพาะหน้า

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโดยตรง เพื่อให้บุคลากรในองค์การยึดถือและดำเนินการตามที่กำหนดไว้ ผู้บริหารจึงต้องกระทำอย่างรอบคอบ ระมัดระวัง เพื่อจะให้เป็นสิ่งยึดเหนี่ยวของบุคลากรทุกคนในองค์การ และสามารถสนองตอบต่อความต้องการของวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ของคนในองค์การและเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด

การพัฒนาบุคลากร มีความมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์อยู่ในตัวเพื่อเพิ่มพูนหลักวิชาการ ทักษะ ทักษะคติ ความรู้ ความสามารถ เพื่อจะก่อให้เกิดพฤติกรรมดาวรในการปฏิบัติงาน

สมพงศ์ เภมสิน (2526 : 181-182) กล่าวถึง วัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร เป็น 2 ประการคือ

- ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives)
- ความมุ่งหมายขององค์การเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่
1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ
 2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
 3. พัฒนาการปฏิบัติงานให้ไต่ผลสูงสุด
 4. ลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
 5. เพื่อจืดจางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน

6. พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล

7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคล ให้ความพอใจ

ทุกฝ่าย

8. ปิดผนึกคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์การ

9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึง ความมุ่งหมายของบุคลากรที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

2. เพื่อพัฒนาทำที่ มุคฉิภาพในการปฏิบัติงาน

3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยทดลองปฏิบัติ

4. เพื่อฝึกฝนการใช้จินตจยในการตัดสินใจ

5. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน

6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

7. เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน

8. เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ให้

ดีขึ้น

9. เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

โสรัจ แสนศิริพันธ์ (2527 : 5) ได้กำหนดความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ เช่นเดียวกันคือ

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institution Objective) จะเน้นหนักไปในเรื่องขององค์การได้แก่

1. เพื่อสร้าง แนะนำ พัฒนาการในการปฏิบัติงาน และฝีมือของบุคลากร

2. พัฒนาการบริหาร เทรียมบุคลากร ลดความสิ้นเปลืองในอุบัติเหตุและ

ปัญหาลงไป

3. สนองความต้องการขององค์การ บุคลากร ในอันที่จะไม่ขาดคนและให้โอกาสก้าวไปสู่ตำแหน่งสูง

4. เพื่อความอยู่รอดขององค์กร
5. ส่งเสริมความยืดหยุ่นและมั่นคงขององค์กร
6. ต้นทุนเองตามนโยบายเศรษฐกิจ การเมือง
7. ปรับนโยบายตามความต้องการของผู้บริหารประเทศ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objective) เป็นเรื่องส่วนตัว
ผู้อยากพัฒนา ได้แก่

1. การศึกษา งาน พัฒนาบุคลิกภาพ ฝีมือ และทัศนคติ
2. เพื่อความก้าวหน้าในอันที่จะไต่เต้าขึ้นไปเป็นผู้บริหารระดับสูง
3. ปรับปรุง เสริมสร้าง ขวัญ กำลังใจ สภาพการทำงาน ความพอใจ

ในการทำงาน มาตรฐานการทำงานและการตัดสินใจ

2. ความต้องการ (Need)

บิชอป (Bishop, 1979 : 4 - 8) อ้างถึงในชั้นคณา
เหมือนแก้ว 2527 : 20) กล่าวว่า "ความต้องการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในการ
พัฒนาครูอาจารย์ ครูอาจารย์เองต้องเป็นผู้ที่ต้องการ และตระหนักถึงความ
สำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นโดยการอ่านตำรา ข้อมูล ผลงานวิจัยต่างๆ
หรือมาจากนโยบายของผู้บริหาร ในฐานะผู้บริหารต้องหาวิธีการที่ทำให้อาจารย์
ทุกคนสนใจต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากในทุกสถาบันยังมีครูอาจารย์ที่ขาดความ
กระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรือยึดมั่นอยู่กับวิธีการและความคิดเดิม ผู้บริหาร
จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของอาจารย์เหล่านี้ด้วย"

2.1 มูลเหตุและความต้องการหรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชิควิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 8-17)

ได้พิจารณาถึงมูลเหตุและความต้องการหรือความจำเป็นที่ของพัฒนาบุคลากร โดยมี
ปัจจัยต่าง ๆ ที่สรุปได้ ดังนี้

ก. การเปลี่ยนแปลงขององค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษา

องค์กรหรือหน่วยงานทางการศึกษาย่อมจะเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลง
ไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจจะเป็นไปทั้งใน
ทางก้าวหน้าหรือเสถียรลงได้ ไม่ว่าจะ เป็นไปในรูปใด ย่อมจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร
ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น กล่าวคือ ถ้าองค์กรเปลี่ยนแปลง ไปในทางเสถียร

ซึ่งอย่างน้อยก็เห็นแก่เหตุแห่งความเสียหาย อาจจะมาจกบุคคลในองค์การ เป็นสาเหตุประการหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ตองฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีคุณภาพดีขึ้น เพื่อแก้เหตุแห่งความเสียหายนั้นให้ถูกจุด ในทางตรงกันข้าม หากองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางกาวหน้าก็ตองฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลให้สอดคล้องไปกับความกาวหน้าขององค์การนั้น

ข. การเปลี่ยนแปลงทางค่านเทคโนโลยี

ในรอบศตวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาทางค่านเทคโนโลยี ได้เจริญรุดหน้าไปอย่างสูง ผลการค้นคว้าทางค่านวิทยาศาสตร์ได้ก่อให้เกิดประคิษฐ์กรรมใหม่ ๆ ที่ยังคงประโยชน์ให้กับการทำงานของมนุษย์นับ อนกอนันต์ เครื่องคอมพิวเตอร์ อำนวยประโยชน์ในการบริหารงานให้แก่มนุษย์อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การนำเทคโนโลยีใช้กับทางการศึกษามีบทบาทมากขึ้น การนำเครื่องมือเครื่องใช้และคอมพิวเตอร์มาใช้ทางการศึกษา จำเป็นจะตองฝึกให้บุคลากรมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องเครื่องมือเหล่านี้ อย่างละเอียดถี่ถ้วน และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีคุณภาพ

ค. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ

ปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ โดยตรงก็คือประชาชนนอกจากนี้ยังมีสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การ ไม่น้อย เมื่อสภาพแวดล้อมภายนอกทั่วโลกตัวหนึ่งเปลี่ยนไป และกระทบกระเทือนถึงการดำเนินงานขององค์การ จำเป็นที่องค์การจะตองปรับตัวให้ กับสภาพการณ์ดังกล่าวควย จึงจะช่วยให้้องค์การอยู่รอดได้ หรือได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด ดังนั้น้องค์การจะตองปรับนโยบายให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเสียก่อน จากนั้นจึงสร้างความเข้าใจหรือดำเนินการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความเข้าใจ สภาพแวดล้อมและนโยบายขององค์การไปแนวทางเดียวกัน เพื่อที่จะปรับท่าทีและการดำเนินงานของแต่ละคนให้สอดคล้องไปคานนโยบายที่ได้วางไว้

ง. พฤติกรรมของบุคคลในองค์การ

การแสดงออกของบุคลากรภายในองค์การ อาจเป็นไปค้ทั้งการคล้อยตามหรือค้อต้านและอาจเป็นไปทั้งที่เป็นคุณหรือโทษค้อเจ้าของพฤติกรรม หรือค้อสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ค้อผู้ร่วมงาน หรือ้องค์การที่เจ้าของพฤติกรรมนั้นปฏิบัติอยู่ก็ได้ พฤติกรรมในบางอย่างไม่เป็นผลค้ของ้องค์การ เช่น ซาคความกระค้อร้อนในการทำงาน ซอมหลีกเลี่ยงงาน ไม่ค้อยจะให้ความนับถือนและเชือฟังผู้บังคับบัญชา ผ่าน

ระเบียบ เป็นกัน ทุกกิจกรรมดังกล่าว ควรจะได้รับการแก้ไข ซึ่งตรงกับมูลเหตุหนึ่งคือ
หาทางพัฒนาความรู้ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติในการทำงาน ของเขาให้สูงขึ้น

ควมมูลเหตุดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการ
เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจน
ประสบการณ์ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการทั้งมวล

นพมาศ วงศ์โสภ (2524 : 28,29) สรุปแนวคิดถึงความจำเป็นในการ
พัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ เนื่องจากในวงการศึกษานั้นมีการเปลี่ยนแปลง
ขยายตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง จำนวนโรงเรียน
และบุคลากรมีปริมาณมากขึ้น นโยบายการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาล
แต่ละสมัยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาชาติให้สอดคล้องเหมาะสมกับนโยบาย
การพัฒนาประเทศ นอกจากนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปทุกระยะมีการค้นพบ
ทฤษฎี หลักการ และกฎเกณฑ์ใหม่ มีการคิดค้นเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มีอุปกรณ์การ
สอน สื่อการเรียนที่ทันสมัยขึ้น สิ่งสำคัญก็คือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา การจัด
ชั้นเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ตามมา เช่น หลักสูตร แบบเรียน ระบบการ
วัดผลและประเมินผลการเรียน แผนการเรียน เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นสิ่งแน่นอนว่า บุคลากร
ที่ทำหน้าที่โดยเฉพาะที่ปฏิบัติการสอน แม้จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสอนเพียง
โดยอ้อมจะต้องหย่อนสมรรถภาพ และกลายเป็นผู้ขาดความรู้ ทักษะในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไป
ได้ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง... จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน
พึงให้ความสนใจต่อการพัฒนาครู-อาจารย์ ในโรงเรียนของตนให้มากเพื่อประสิทธิภาพ
และประสิทธิผลของงาน

แนวคิดนี้สอดคล้องกับพมิส ทัศนาคินทร์ (2524 : 88) โดยกล่าวว่า
"ความจำเป็นอย่างหนึ่งในการประกอบอาชีพทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งก็คืออาชีพครู
นั่นก็คือการที่จะต้องตามให้ทันเหตุการณ์ความเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบใหม่ ๆ ใน
วิชาการและวิชาชีพของครู อาชีพครูนั้นจะหยุดนิ่งไม่ได้ เพราะความรู้และวิธีการต่าง ๆ
เปลี่ยนแปลงเจริญขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะให้การศึกษาแก่นักเรียนได้ผลเต็มที่และทัน
ต่อความเจริญของโลก ครูเองก็จะต้องติดตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านี้อยู่เสมอจะหยุด
นิ่งไม่ได้ เพื่อจะให้นำความรู้ใหม่มาสอนนักเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้นครูจึงมีความ

จำเป็นของพัฒนา"

2.2 สภาพการปฏิบัติงานที่องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 185-186) จำแนกสภาพการปฏิบัติที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความจำเป็นที่องค์กรให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประเภท คือ

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีฝีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่ หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มทุนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

2.3 ประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ชาญชัย ลวิศรังสิมา และเชิควิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2520 : 70-71) จำแนกประเภทของความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครุเป็น 2 ประเภทคือ

- ก. ความจำเป็นที่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง เช่น เมื่อมีครูเข้าใหม่ เมื่อมีการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งใหม่ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือวิธีการปฏิบัติงาน ฯลฯ
- ข. ความจำเป็นที่ไม่ปรากฏโดยชัดแจ้งด้วยตัวของมันเอง หากเผชิญสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยอื่น ๆ เชื่อมโยงก่อให้เกิดปัญหาเหล่านั้น เช่น ความคอยประสิทธิภาพในการบริหารงาน ขวัญและกำลังใจของครูตกต่ำ ความล่าช้าสิ้นเปลืองความขัดแย้งหรือข้อพิพาทในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.4 การวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรครุ จำเป็นจะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (ชาญชัย ลวิศรังสิมา เล่มเดียวกัน 71-73) สรุปได้ดังนี้

- ก. วิเคราะห์เป้าหมายขององค์กร (Analysis of organization Goals).

เพื่อวิเคราะห์เป้าหมายขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ที่จะมีผลกระทบต่อ องค์การและองค์การจะต้องปรับตัวให้เข้ากับผลกระทบดังกล่าว การวิเคราะห์นี้ ช่วยให้ทราบถึงแนวโน้มการบริหารงานในอนาคตได้

ข. วิเคราะห์งานและผลการปฏิบัติงาน (Analysis of Job and Performance Appraisal)

วิเคราะห์งานในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เพื่อเอาไว้กำหนดคุณสมบัติ ของผู้ปฏิบัติงานนั้น ๆ ว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ และบุคลิกภาพเพียงไร โดยดูจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อหาทางดำเนินการ พัฒนาบุคลากรให้ตรงเป้า

ค. วิเคราะห์อัตรากำลังคน (Analysis of Manpower)

วิเคราะห์ดูว่า จำนวนคนที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ หรือในระดับต่าง ๆ มีจำนวนพอเพียงกับปริมาณงานหรือไม่ ถ้าจะขยายงานเพิ่มขึ้น จะต้องใช้คนอีกเท่าไร เพื่อความเหมาะสม

ง. วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงาน (Analysis of Behavior)

วิเคราะห์ถึงสิ่งที่บุคคลในองค์การแสดงออก เช่น ความไม่ราบรื่น ความมนุษยสัมพันธ์ การติดต่อสื่อสารไปเป็นไปตามสายงาน การแสดงออกถึงความ เบื่อหน่ายเฉื่อยชา ความเลื่อมโทรม ทางด้านขวัญและกำลังใจ ฯลฯ ปัญหาเหล่านี้ ล้วน มีต้นตอความเจริญก้าวหน้าทั้งในค่านบุคคลและองค์การ ต้องใช้วิธีการแก้ไขอย่างรอบ คอบ

จ. วิเคราะห์เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน (Analysis of Equipment)

วิเคราะห์ถึงเครื่องมือเครื่องใช้ที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เช่น เครื่องคิดเลข เครื่องพิมพ์ดีด ตลอดจนเครื่องจักรกลต่าง ๆ ว่าเหมาะสมกับงาน และยุคสมัยหรือไม่ หากจำเป็นจะตองนำเครื่องจักรกลชนิดใหม่มาใช้ จะตองพัฒนา บุคลากร ผู้ใช้ให้มีความรู้และทักษะ ที่จะใช้เครื่องดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5 วิธีวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

วิธีวิเคราะห์ความตองการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร อาจทำได้ (ชาอุชัย ลวิภังสิมา และ



เชิงวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2520 : 74-75)

ก. วิธีสังเกต (Observation) โดยทำการสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ใ้บังคับบัญชา ตลอดจนผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนิ่นน ทั้งนี้เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่างๆ ได้ใกล้เคียง กับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าวหากได้พบปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้ง (Conflict) เกิดขึ้นการปฏิบัติงานล่าช้า การจ้กระบวนงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านี้ไปวิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป

ข. โดยการสำรวจข้อคิดเห็นและความต้องการในการปฏิบัติงาน

(Survey)

วิธีการนี้อาจส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) หรือทำการสัมภาษณ์ (Interview) บุคลากรที่อยู่ในข่ายของการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของการสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทัศนคติบุคลากร (ผู้ที่) มีต่อองค์กร ปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้จะทำให้ทราบว่าปัญหาอะไรบ้างที่เกิดขึ้นในองค์กรและปัญหาดังกล่าวมีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

ค. โดยศึกษาจากเอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงาน (Documentary)

เอกสารและหลักฐานการปฏิบัติงานมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลาการปฏิบัติงาน การลา คาราชการงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้ จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความเป็นไปต่างๆ ภายในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคคล ระบบงานประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาวิเคราะห์หาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

ง. โดยวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน (Setting Standare of Performance)

คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานให้บุคลากรแต่ละคนหรือกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง มีผลการปฏิบัติงานตามปริมาณที่ตั้งไว้ หรือให้ได้คุณภาพของงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ หากผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าเป้าหมาย ก็จะพิจารณาว่าเป็นเพราะ

เหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถหรือความชำนาญของบุคลากรไม่เพียงพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ดูว่า มีปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขด้วยการพัฒนาบุคลากร

จ. โดยการประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร (Conference)

วิธีการโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกันพิจารณานโยบายขององค์การว่าจะเปลี่ยนแปลงไปในทางใดหรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรบางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่นั้นด้วย

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 186-187) มีวิธีการพิจารณาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ที่ต่อเนื่องจากที่กล่าวมาแล้วอีกดังนี้

ฉ. ใช้วิธีการวิเคราะห์งาน (Job analysis)

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการจัดเป็นขั้นตอนสำหรับรวบรวมข้อมูลที่แสดงผลการทำงาน เพื่อพิจารณาศึกษาเกี่ยวกับภาวะหน้าที่ ลักษณะงาน วิธีการทำงานและผลของงาน เป็นต้น นอกจากนี้ยังอาจอาศัยการวิเคราะห์ปัญหาในการปฏิบัติงาน (Analysis of performance) วิเคราะห์พฤติกรรมในการทำงานของเจ้าหน้าที่ (Analysis of behaviors) หรือการวิเคราะห์องค์การ (Analysis Organization) ประกอบด้วยก็ได้

ช. ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Evaluation of performance)

หมายถึง การพิจารณาหน้าที่ ภารกิจ คุณภาพของงาน การวัดค่าของผลของการปฏิบัติงาน ว่าถูกต้องและได้ผลเป็นที่พึงพอใจหรือไม่ ใกล้เคียงหรือแตกต่างจากมาตรฐานเพียงใดหรือไม่ เหมาะสมและเพียงพอกับอัตราเงินเดือนที่กำหนดไว้หรือไม่เพียงใด

3. การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Implementation)

การดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร ผู้ดำเนินการรับผิดชอบควรได้จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นความสนใจของบุคลากรและผู้บริหารให้มากที่สุดที่จะทำให้เกิด

นโยบาย และการจัดตั้งกรรมการ หรือหน่วยงานขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบงานด้านนี้ และสร้างเจตคติ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้ เกิดการยอมรับอย่างกว้างขวาง พร้อมกันนี้ การจัดอบรมผู้ที่รับผิดชอบงานพัฒนาบุคลากรให้มีจำนวน เพียงพอที่จะทำให้งานดำเนินการไปได้ (สุจิตรา วุฒิสถียร 2525: 6-7)

ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียนซึ่งได้แก่ ครูอาจารย์ หรืออาจารย์ในวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่ในการเรียนการสอน เหมือนกัน เกี่ยวกับเรื่องนี้ ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2524: 25) กล่าวว่า "การพัฒนา คณาจารย์มิใช่เป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับคณาจารย์ เป็นสำคัญ การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนจะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่ออาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็นและปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง ทั้งนี้ในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์ควรจัดให้แก่มุ่สนใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วม กิจกรรมก่อน และคอยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อกระตุ้น ให้อาจารย์เกิดความสนใจ เข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาอาจารย์จะไม่ได้ผลถ้าทำด้วยการ บังคับ อาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้ เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อการพัฒนาอาจารย์"

เพราะฉะนั้นการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดี จึงมิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงฝ่ายเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจจากทุก ฝ่าย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญและกำลังใจใน การปฏิบัติงาน และประการสำคัญที่สุดความตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพ ของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะและความชำนาญงาน ตลอดจน มีเจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อผลผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา บุคลากรที่กล่าวถึง คือ ครูอาจารย์ นั้นเอง การดำเนินการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาจึงมีความสำคัญที่จะช่วยส่งเสริมให้ครู อาจารย์ทำงานด้วยความมั่นใจ มีประสิทธิภาพ มีความทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยา การใหม่ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีคุณค่ามากที่สุด และการพัฒนา บุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดีย่อมจะต้องอาศัยปัจจัยหรือองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินการ ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

3.1 องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523 : 14-15) ได้ให้ข้อคิดว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะคงเริ่มที่บุคคลก่อน
 - 1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ
 - 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ
3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
4. การสื่อสารและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดี ในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ
5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกัน จากสมาชิกทุกระดับ

3.2 วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ไพฑูริย์ สินลารัตน์ (2520 : 13-14) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะรวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่าง ๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ สัมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพโดยทั่วไปสามารถจัดได้ 3 แบบคือ

- ก. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ

1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในค่านั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการค่านอื่น ๆ

ข. แบบที่จัดอย่างเป็นระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบคือ เมื่อมีการบรรยาย สัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสาร เผยแพร่เพื่อกระตุ้น ให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุนระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือนแล้วแต่กิจกรรมแบบใด

ค. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรมีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้งปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ กำลังได้รับความนิยมนอย่างกว้างขวางในประเทศสหรัฐอเมริกา

การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนสอดคล้องกับความคงการของสถาบัน

นพพงษ์ บุญจิกราคุศลย์ (2527 : 202-204) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ควบกันคือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่มและการนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัดและพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้นจะคงคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่ม ที่เข้ารับการนิเทศ ประสิทธิภาพที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และกิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบดังนี้

1. การจัดประชุมปฏิบัติการ (Workshop)
2. การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)

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

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบดังนี้

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

3.3 ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ลักษณะการจัดและวิธีการจัดอาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความจำเป็นของสถาบันการศึกษานั้น แต่โดยลักษณะของกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป มีดังต่อไปนี้

พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2526 : 37-38) กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาของไทยว่า

"จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ค่อนข้างกว้างขวาง ครอบคลุมในหลาย ๆ เรื่อง กิจกรรมหลัก ๆ ได้แก่ การประชุมพิเศษและสัมมนาอาจารย์ใหม่ การประชุมปฏิบัติการ การฝึกอบรมอาจารย์ใหม่ การประชุมสัมมนา การอภิปราย การบรรยายพิเศษ ตลอดจนการผลิตเอกสารและสิ่งพิมพ์ ส่วนด้านการวิจัยและด้านการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการเรียนการสอนยังไม่ได้ดำเนินการเท่าที่ควร

สำหรับมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ค่อนข้างกว้างขวางพอสมควร กิจกรรมหลัก ๆ คล้ายคลึงกันคือ การประชุมสัมมนา และฝึกอบรม การรวบรวมและเผยแพร่ข้อมูลในรูปของเอกสารและสิ่งพิมพ์ และการพัฒนาการเรียนการสอนจะพัฒนาบุคคล 3 กลุ่ม คือ ผู้บริหาร อาจารย์ และนักศึกษา ไปพร้อมกัน

ส่วนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ได้จัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์ คล้ายคลึงกัน กิจกรรมหลัก ได้แก่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม การอภิปราย การบรรยายพิเศษเกี่ยวกับการเรียนการสอน การสัมมนา ตลอดจนจัดพิมพ์และเผยแพร่เอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการเรียนการสอน

ชูชัย รัตนัญญโง่งม (2527 : 21-22) กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของประเทศอังกฤษ ไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม มีทั้งระยะสั้น และระยะยาว
2. การสัมมนาทางวิชาการ เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ
3. การให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์

4. การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การจัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าทางการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว

พิทวธรณ สีกุลรัมย์ (2522 : 57) กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัยครู ไว้ดังนี้

1. การให้คำปรึกษาแก่อาจารย์ที่ต้องการปรับปรุงการสอนและประสบการณ์ต่าง ๆ ในการเรียนการสอน

2. จัดประชุมสัมมนา ประชุมปฏิบัติการ ทัศนศึกษาและดูงาน จัดนิทรรศการ ปีกอบรมระยะสั้น ระยะยาว ประชุมอภิปราย หรือเชิญวิทยากรมาบรรยาย และมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ รวมทั้งวิเคราะห์และแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนด้วย นอกจากนั้นยังมีการปฏิบัติ ส่วนระยะเวลาที่จัดกิจกรรมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละกิจกรรม ซึ่งอาจใช้เวลาตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ถึง 1 ภาคการศึกษา

3. การเผยแพร่ข่าวสารความก้าวหน้าทางวิชาการ และความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เช่น เสนอข่าว ข้อคิดเห็น คำบรรยาย งานวิจัยใหม่ เผยแพร่ในรูปจุลสาร วารสาร ฯลฯ

มาลี วิชญกุล (2525 : 34) กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ไว้ดังนี้

"กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มักจะจัดหรือกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ 8 ประการคือ 1. การประชุมพิเศษ 2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การสัมมนาทางวิชาการ 4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ 5. การจัดส่งคำศัพท์ทางวิชาการ 6. การส่งเสริมให้มีการศึกษาคือ 5. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน และ 8. การสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีการทำงาน

สำหรับลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ ก็ไม่มีความแตกต่างไปจากสถานบันการศึกษาอื่น ๆ กิจกรรมที่กำหนดไว้เป็นแนวทางให้โรงเรียนนำไปปฏิบัติ ได้แก่ การอบรมและประชุมปฏิบัติการ การส่งครูใหม่เข้ารับการอบรม จัดสัมมนาวิชาการทั่วไป

ศึกษาและงานนอกสถานที่ (2526 : 140) และมุ่งเน้นในด้าน "การอบรม การสัมมนา การประชุมเชิงวิชาการและการสังเกตการสอนของโรงเรียนผู้นำหลักสูตรในท้องถิ่น ใกล้เคียง (2527 : 109) และมุ่งเน้นการพัฒนาคณาจิกใจ (2529 : บทนำ)

ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนามุคลากรในสถาบันการศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศ มีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะการจัดและวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับสภาพการณ์และความต้องการหรือความจำเป็น ของสถาบันการศึกษานั้น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา ดังกิตติ์สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งมีนโยบายเร่งคุณภาพการศึกษาเพื่อสนองนโยบายเร่งคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพของครูอาจารย์ควบคู่การพัฒนาทางคณาวิชาการ จึงมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมให้กว้างขวางและเหมาะสมกับสภาพการณ์ของจังหวัด ตลอดจนความสอดคล้องของหน่วยงานการประถมศึกษาที่เกี่ยวข้อง ดังนั้นการจะพิจารณาว่ากิจกรรมใดมีความเหมาะสมที่จะจัดให้กับมุคลากร จึงต้องอาศัยแนวคิดหลักการ จากตำรา เอกสารต่าง ๆ ตลอดจนแนวทางการจัดกิจกรรมของสถาบันการศึกษาในระดับต่าง ๆ หรือแม้แต่จากประสบการณ์ของผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานมุคลากรทั้งหลายมาผสมผสานกัน และประมวลออกมาได้เป็นกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งผู้วิจัยนำมาศึกษาในครั้งนี้ สรุปได้เป็น 8 กิจกรรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาคณาจิกใจ ดังจะได้อธิบายต่อไป

ก. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนามุคลากรในสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ ชาอูซัย ลิวทริงสิมา และเชคิวิทย์ ฉุทธิประศาสน์ (2520 : 161-162) กล่าวว่า "การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไป เกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รูถึงลักษณะโครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในองค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อภายนอกในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะ

เกี่ยวกับสิทธิหน้าที่ของพนักงาน ทั่วบุคคลและสถานที่ที่สำคัญ ๆ. เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อที่จะให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราวต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้มีความรู้สึกว่าคุณไม่ใช่ว่าคนแปลกหน้าหรือเป็นส่วนเกินขององค์การ การปฐมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รู้สึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตการทำงานข้างหน้า มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงานและมีความรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ"

ภิญโญ สาทร (2516 : 182) กล่าวว่า วิธีปฐมนิเทศถ้าจะทำอย่างสั้นและอย่างง่าย เช่น หัวพนักงานประชุมงานคนใหม่ อธิบายนโยบาย การปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อาจใช้วิธีปาฐกถา ฉายภาพยนตร์ หรือฉายภาพนิ่งให้ดูประกอบนำไปสู่การปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานไปในตัว การปฐมนิเทศแบบนี้เปิดโอกาสให้คนงานใหม่ซักถามข้อข้องใจ ในการบรรยายหัวพนักงานควรบำรุงขวัญและจิตใจให้คนงานใหม่มีความรัก และเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงานในอดีต หรือแนะนำวิธีปฏิบัติในกรณีที่ต้องการสวัสดิการหรือในกรณีที่มีปัญหา การปฐมนิเทศแบบนี้ จะช่วยให้คนงานใหม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเร็วขึ้น การจัดให้มีการเลี้ยงอาหารและเครื่องคัมเพื่อแนะนำคนงานใหม่ รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีปฐมนิเทศได้เหมือนกัน"

นพพงษ์ บุญจิตราวุธ (2527 : 113) กล่าวว่า "อาจารย์ใหญ่ควรจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ เข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันความเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและผู้อยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้จักสภาพชุมชนทั้งทางคานเศรษฐกิจ ชนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน"

สำหรับ พันธุ์ หันนาคินทร์ (2524 : 86-87) กล่าวว่าครูใหญ่ควรจะมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียนดังนี้คือ

1. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงิน ทรองจ่ายเป็นเงินเคื่อน ในขณะที่ยังเบิกเงินเคื่อนจากราชการไม่ได้
2. จัดการประชุมหรือสนทนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปและสภาพ ของโรงเรียน หน้าที่ที่จะรองรับนิคชอบ และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยตรง
3. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจการของโรงเรียนให้ ซึ่งแสดงแผนผังของ โรงเรียน แผนผังแสดง สายงานความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น
4. จัดหาที่พักที่เลี้ยงให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิดและคอยให้ความ ช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ
5. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำ ให้ครูอื่น ๆ รู้จัก

กล่าวโดยสรุป การประชุมพิเศษเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บริการด้านการศึกษา แก่ครูอาจารย์ใหม่ ทั้งบรรจุใหม่และย้ายหรือโอนมาจากโรงเรียนอื่น เช่น จัดหาหนังสือคู่มือ เอกสารประกอบหลักสูตร จัดหาที่พักเลี้ยง รวมทั้งการชี้แจงค่านอื่นๆของโรงเรียน เช่น ปัญหา วัตถุประสงค์ ประวัติของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่างๆ

ข. การสัมมนาทางวิชาการ

คำว่า สัมมนา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มีความหมายดังนี้

"การสัมมนาคือการประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อ หาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาดังกล่าวเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้ เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติหรือไม่ก็ได้"

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2529 : 1) แสดงความคิดเห็นว่า "คำสัมมนา มาจากภาษาอังกฤษว่า Seminar หรือบางครั้งอาจใช้คำว่า group tutorial ซึ่งมักจะเป็นการอภิปรายของกลุ่มแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured discussion) ไม่ว่าจะ เป็นคำถามเรื่องวิกฤต หรือข้อถกเถียงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง

ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา การอภิปรายของกลุ่มสัมมนาในเรื่องใด ๆ นี้ อาจเกิดขึ้นภายหลังจากการบรรยาย การอภิปรายของวิทยากร การมอบหมายงาน รับผิดชอบให้สมาชิกไปค้นคว้าหาข้อมูล การสาธิตการดูเทปโทรทัศน์ หรือสไลด์ เป็นต้น"

สำหรับการสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งด้านทฤษฎีหรือหลักการศึกษาค้นคว้าโดยตรง ซึ่งจะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน (สมคิด แก้วสนธิ 2520 : 9-12)

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529 : 3) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อการแก้ปัญหาร่วมกัน และเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกันคือ เป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือเป็นผู้ฟังความคิดเห็นหรือขอเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและขอเท็จจริงอื่นจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้องและพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนาบางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเฉียบ หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาควยว่า สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้สมาชิก"

ดังนั้น การสัมมนาทางวิชาการของบุคลากร จึงเป็นการการจัดให้ครูได้มาประชุมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา

ค. การศึกษาและงานนอกสถานที่

พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 91) เสนอแนวคิดว่า "การไปศึกษาและงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในโรงเรียนอื่น ย่อมจะทำให้มีโอกาสดูเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน

ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง"

✓ สำหรับ แฮร์ริส (Harris 1963 : 79) กล่าวว่า "การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยาการ ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพการณ์ที่เป็นจริง"

แนวคิดของนักการศึกษาทั้งสอง มีความสอดคล้องกันที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครูวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ครูได้มีโอกาสพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลายและนำสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ช่วยกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนความรู้และก่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ ต่อโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี

นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523 : 137) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่งคือ การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกันเอง ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควร วางแผนจัดโปรแกรมการเยี่ยมเยียนครูระหว่างโรงเรียน โดยเฉพาะถ้ามีครูได้รับการยกย่องว่าเป็น "ครูดีเด่น" ก็ควรจัดให้คณะครูอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนที่ครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่"

การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกัน (Visiting Other Teacher) ก็เป็นการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่อีกวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรครูได้รับประสบการณ์ตรงและแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น

การศึกษาและดูงานนอกสถานที่จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่อำนวยความสะดวกให้กับครูอาจารย์กิจกรรมหนึ่ง โรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

ง. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและองค์การต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์การของรัฐหรือองค์การทางธุรกิจเอกชน หน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษา ก็มีได้มีข้อยกเว้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กรม กอง ในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับ กรม กอง และระดับโรงเรียน โดยกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาบุคลากร เป็นส่วนใหญ่ (ฉันทนิภา คูปรักษ์ 2529: 1)

สำหรับนพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 273) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกัน หรือต่างระดับกัน ให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

ดังนั้นการฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมของฝ่ายบริหารที่จะต้องจัดดำเนินการเพื่อประโยชน์ขององค์การ และของบุคลากร การที่จะบรรลุถึงจุดมุ่งหมายทั้งขององค์การและบุคลากรนั้น แฮร์ริส (Harris 1976 : 424 อ้างใน ฉันทนิภา คูปรักษ์ 2529 : 2) เสนอกระบวนการของการฝึกอบรม "ซึ่งเริ่มต้นด้วย การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดโครงการเนื้อหาและเรื่องที่จะฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินโครงการการฝึกอบรม การประเมินผล การฝึกอบรม และการให้รางวัลและข้อมูลย้อนกลับ" ซึ่งมีความสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2527: 215) โดยเพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรม สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก งบประมาณ และติดตามผลการฝึกอบรม จะทำให้การฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

แต่ถึงอย่างไรก็ตามการฝึกอบรมมิใช่เรื่องที่จะจัดกันได้ง่าย โครงการฝึกอบรมจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องคำนึงถึงกลวิธีในการฝึกอบรม ดังนี้ (สมพงศ์ เกษมสิน 2526: 193-194)

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

ภิญโญ สาทร (2516: 184) เสนอกลวิธีในการฝึกอบรมที่ใช้กันแพร่หลายในปัจจุบัน ได้แก่ การบรรยาย (Lecture) วิธีประชุมทางวิชาการ (Conference) วิธีศึกษาเฉพาะกรณี (Case study) วิธีแสดงบทบาทสมมติ (role playing) วิธีให้เรียนจากหนังสือเรียนสำเร็จรูป (programmed texts & programmed instruction) วิธีให้ผู้ชำนาญแสดงให้ดูหรือวิธีสาธิต (demonstration) วิธีสร้างบรรยากาศหรือสภาพเทียมของจริงให้ผู้เข้าฝึกอบรมอยู่ในสภาพเทียบแต่ให้วางตนราวกับอยู่ในสภาพจริง (Simulation)

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถม รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลองหรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้ (พนัส หันนาคินทร์ 2524: 93)

ประโยชน์ที่จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือผลของงานจะเอาไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากที่ได้สังสรรค์กับครูอื่น และกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

วิทยุ สาร (2516: 187) กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังการบรรยายในภาคเช้าและเข้าห้องปฏิบัติการเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้า ในภาคบ่ายเป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีที่ได้เรียนรู้อีก เท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันที ที่ได้เรียนรู้อีกใหม่ ๆ โอกาสที่จะเข้าใจและจำได้จึงมีมาก

กล่าวโดยลักษณะแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติ โดยมีผู้สนใจร่วมกัน ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผน และการดำเนินงาน เป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม และจัดโดยส่วนรวม เป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้ องค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ สถานที่ประชุม วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2528: 115)

จึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความมุ่งหมายที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ แก่บุคลากร ให้มีความพร้อมที่จะเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ตลอดจนเจตคติไปในทางที่พึงต้องการเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

จ. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

วิทยุ สาร (2516: 183) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร ระหว่างปฏิบัติการถึงการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อมี 2 วิธี คือ

1. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วน ของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือการที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติมหรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติมโดยงานติดต่อกันเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษาหรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้สูงขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมโดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศก็ได้

สำหรับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524: 91) กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้ว มีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่เข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อ ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้เห็นมุมมองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

แนวคิดของทั้งสองท่านมีความสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาต่อ ซึ่งอาจจะศึกษาต่อทั้งใช้เวลาบางส่วน หรือการลาเพื่อศึกษาต่อเต็มเวลา ทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือแม้แต่การดูงาน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้เล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในสถานศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษาเป็นอย่างมาก จึงสนับสนุนให้ข้าราชการครู ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้เพื่อยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้น โดยการไปศึกษาต่อให้มากขึ้น โดยแบ่งเป็นการศึกษาต่อภายในประเทศ และการศึกษาต่อต่างประเทศ

การศึกษาต่อภายในประเทศ ได้แก่ การศึกษาต่อภาคปกติ การศึกษาภายนอกเวลา การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

การศึกษาต่อภาคปกติ หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลา โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ ประเภท ก ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา ประเภท ข ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือก

ในสถานศึกษาด้วยตนเอง ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ มีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือน สำหรับข้าราชการส่วนกลาง และข้าราชการในส่วนภูมิภาคไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม

การศึกษาภายนอกเวลา หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ การใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาจนถึงอธิบดีเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย มีอายุไม่เกิน 55 ปี มีเวลาราชการไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการส่วนกลาง สำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค มีเวลาราชการไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม ส่วนผู้ที่ไม่ได้ใช้เวลาราชการไปศึกษาต่อไม่ต้องขออนุญาตแต่ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อหัวหน้าสถานศึกษาทราบก่อนจึงจะไปศึกษาต่อได้

การศึกษาภาคฤดูร้อน หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการ หรือคุรุสภาจัดขึ้น ในภาคฤดูร้อน ผู้ที่จะไปศึกษาภาคฤดูร้อนต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดี กรมเจ้าสังกัด หรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายการอนุญาตจะพิจารณาเป็นปี ๆ ไป

สำหรับการลาศึกษาต่อต่างประเทศ ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อต้องมีคุณสมบัติคือ ผู้ที่ไปศึกษาระดับปริญญาตรีอายุไม่เกิน 35 ปี สูงกว่าปริญญาตรีอายุไม่เกิน 40 ปี นับถึงวันเดินทางไปต่างประเทศ เว้นแต่ได้รับอนุญาตจากคณะกรรมการกำหนดโครงการให้ข้าราชการไปศึกษาอบรมและปฏิบัติภารกิจ ๗ ต่างประเทศ (กชท.) เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย ต้องรับราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี ภูษาษาต่างประเทศที่จะใช้ในการศึกษานั้น จะมีร่างกายสมบูรณ์

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรที่นิยมปฏิบัติกันอย่างแพร่หลายในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยเฉพาะบุคลากรครูของโรงเรียน ประถมศึกษาซึ่งมีจำนวนในการไปศึกษาต่อในระดับต่าง ๆ มากมาย ทั้งนี้เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น นับว่าเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นการนำความรู้มาเพื่อพัฒนาการประถมศึกษาให้เจริญก้าวหน้า

ฉ. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรครูอย่างหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ (ชนิดดา เหมือนแก้ว 2527: 35) ส่งเสริมให้บุคลากรครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ และรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกับทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่ง นำในการสนทนาและคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) จะเป็นการช่วยให้บุคลากรครู ได้เพิ่มพูนความรู้ยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งโรงเรียนอาจจะแนะนำให้ครูเป็นสมาชิก สมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู คุรุปริทัศน์ จุลสารนักรบริหาร ฯลฯ นอกจากนี้อาจจัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยอาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือความสนใจ (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2528: 68)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library service) เป็นการจับบริการด้านการศึกษาคนคว่า นับว่าเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้วยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร (สมพงศ์ เกษมสิน 2526: 255)

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรครูใหม่มีความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งในด้านการแสดงออกทางความคิด และประสบการณ์ทางวิชาการอันจะเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดผลดีแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

ข. การสับเปลี่ยนหน้าที่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 172) กล่าวว่า "การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ความสามารถ หรือการให้คนให้ถูกกับงานโดยมีอัตราเงิน คือน่าเท่าเทียม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"

สำหรับพนัส หันนาคินทร์ (2524: 90) เสนอว่า "การโยกย้ายการสับเปลี่ยนหน้าที่ อาจให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง ทำให้คนได้ทราบความถี่ลักษณะของตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่นลองให้ฝ่ายสอนไปทำงานในหน้าที่ของฝ่ายบริการ ชุมการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนครูบ้าง จากการปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง"

นอกจากนี้ ประมวล รุจนเสรี (2523: 6) มีความเห็นที่สอดคล้องกับทั้งสองที่กล่าวไว้แล้วคือ การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการช่วยบุคลากรให้มีความรอบรู้งานต่าง ๆ หลายด้าน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกัน เป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน มีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน ในกรณีของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ตามถึงกระนั้นว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย (ชนคคา เหมือนแก้ว 2527: 37)



ข. การพัฒนาค่านิยม

ในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป มีจุดประสงค์สำคัญที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านความรู้ทักษะ เจตคติ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ยิ่งประโยชน์สูงสุดให้แก่องค์กร แต่สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะมีการพัฒนาค่านิยมด้วย เพราะอาชีพครูมีคุณลักษณะที่จะต้องเป็นแบบอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะครูประถมศึกษา ซึ่งเป็นผู้วางพื้นฐานการศึกษาแก่กุลบุตรกุลธิดา ของพลเมืองไทยที่จะเป็นกำลังสำคัญของประเทศในอนาคต การพัฒนาค่านิยมของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจะต้องคำนึงการควบคู่กับการพัฒนาบุคคลทางด้านวิชาการไปพร้อม ๆ กัน

วาสนา สิงห์โกวิท (2528: 156) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรทำไปพร้อม ๆ กัน ทั้งพัฒนาบุคคลทางวิชาการและพัฒนาทางจิตใจ โดยการปฏิบัติความดี ค่านิยม การพัฒนาบุคคลในองค์กรนั้น ๆ จึงจะได้รับผลสูงสุด ด้วยการลงทุนน้อยที่สุด เพราะทราบจิตใจที่จิตใจของบุคคลในองค์กรเจริญขึ้น ผลการทำงานในองค์กรย่อมดีขึ้น เจริญขึ้นเป็นเงาตามตัวตามลำดับขั้นของจิตใจที่ได้รับการพัฒนา"

การพัฒนาทางจิตใจจึงมีความจำเป็น สำหรับผู้ที่ประกอบอาชีพครู เพราะการทำงานด้วยความตั้งใจดี ผลของงานย่อมออกมาดีมีคุณภาพ นักเรียนที่เรียนจบออกไปก็มีคุณภาพ โรงเรียนก็เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณค่าได้รับความศรัทธา จากบุคคลโดยทั่วไป ทั้งนี้เพราะครูมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ครูมีคุณธรรมและจริยธรรมอันมีลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบอาชีพ "ครู" ทั้งนี้เพราะผลอันเกิดมาจากสภาพของ "จิตใจ" ที่ดี

สุน อมรวิวัฒน์ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2529: บทนำ) กล่าวถึงการพัฒนาทางจิตใจเพื่อสร้างเสริมคุณธรรมของครูประถมศึกษาว่า "ครูประถมศึกษาโดยทั่วไปนั้นมีความรู้ ความสามารถในการสอนอยู่แล้ว แต่สิ่งที่จำเป็นต้องสร้างเสริมอย่างรีบด่วนคือ ขวัญ กำลังใจ และความรู้สึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ของครู เพื่อให้เป็นแรงสนับสนุนที่สำคัญให้ครูประถมศึกษาได้เผชิญกับงานหนักอย่างไม่ท้อถอย อันจะบังเกิดผลคืออย่างยิ่งแก่การศึกษาของเด็กไทยทั้งหมด"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526: 163-165) ได้เห็นความสำคัญของการพัฒนาจิตใจ ของบุคลากรครูโดยกล่าวว่า "สภาพปัจจุบัน กลไกทางการบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับบุคลากร โดยมากจะเน้นการประพฤติ ปฏิบัติให้ถูกต้องตามระเบียบแบบแผนของทางราชการเท่านั้น ส่วนสภาพจิตใจ เช่น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ การประหยัด การละอ่อนอายมุข ฯลฯ มิได้รับการพัฒนาเสริมสร้างให้คืบคลานไปทั่ว ซึ่งก่อให้เกิดปัญหาศีลธรรมเสื่อมโทรม การกระทำ ความผิดกฎหมายบ้านเมืองที่ปรากฏให้เห็นในสังคมปัจจุบันมีแนวโน้มมาจากสภาพจิตใจที่ขาดการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้สูงขึ้น"

ด้วยเหตุนี้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงตั้งโครงการพัฒนาทางจิตใจขึ้น เรียกว่า โครงการการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาสร้างเสริมคุณลักษณะที่พึงประสงค์แก่หัวหน้าสถานศึกษา ครู อาจารย์ และนักการศึกษาโรงเรียนเพื่อสร้างสรรค์ให้บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาเป็นแบบอย่างที่ดีของชุมชน และเพื่อสนองนโยบายของประเทศไทยด้านการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของข้าราชการ

หลักการและเหตุผล ของการพัฒนาจิตใจนี้ เพราะโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ในทุกชุมชนทั่วประเทศ เหมาะสมที่จะเป็นตัวแทนที่ค้ำจุนแก่ชุมชนได้เป็นอย่างดี การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ค้ำจุนได้ เฉพาะแก่การบริหารสิ่งที่ปรากฏให้เห็นภายนอกเท่านั้น แต่ควรต้องบริหารให้ครอบคลุมไปถึงสภาพจิตใจของบุคลากรทุกฝ่ายในโรงเรียนด้วย โดยยึดหลักการจากคุณธรรมสี่ประการขององค์ประมุขของประเทศ และหลักการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมข้าราชการตามนโยบายของรัฐบาล สรุปเป็นลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้

คุณธรรมสี่ประการในพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหา

ภูมิพลอดุลยเดช

1. การรักษาความสัตย์ ความจริงใจต่อกันเอง ที่จะประพฤติปฏิบัติแก่สิ่งที่เป็นประโยชน์และเป็นธรรม

2. การรู้จักชมใจตนเอง ฝึกใจตนเองให้ประพฤติปฏิบัติอยู่ในความสัตย์ ความค
นั้น
3. การออกทน ออกกลั้น และออกอ้อม ที่จะไม่ประพฤติล่วงความสุข สุจริต ไม่ว่าจะ
ด้วยเหตุประการใด
4. การรู้จักละวางความชั่ว ความทุจริต และรู้จักสละประโยชน์ส่วนน้อยของตน
เพื่อประโยชน์ส่วนใหญ่ของบ้านเมือง

พฤติกรรมที่พึงศึกษารวมจริยธรรมตามนโยบายรัฐบาล

1. ปฏิบัติงานทันทีเมื่อได้รับมอบหมาย
2. ทำงานให้เสร็จตามกำหนดเวลาไม่คั่งค้าง
3. ไม่เลือกงาน
4. ไม่ฉ้อฉลวันประกันพรุ่ง
5. ทำงานอย่างเต็มความสามารถ
6. ทำงานตรงต่อเวลา
7. อุทิศเวลาเพื่อราชการและประชาชน
8. ร่วมงานสาธารณประโยชน์
9. วางแผนการใช้จ่ายเงินและวัสดุอย่างรัดกุม
10. รักษาสิ่งของเครื่องใช้ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้
11. ซ่อมแซมสิ่งของเครื่องใช้ทันทีเมื่อชำรุด
12. ลดความฟุ่มเฟือยต่าง ๆ
13. ประหยัดทรัพย์สินส่วนตัว
14. ประหยัดทรัพย์สินของทางราชการและสาธารณสมบัติ
15. ส่งเสริมค่านิยมในการประหยัด
16. กระทำคามที่คิดหรือพูด
17. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง

18. ซื่อสัตย์ต่อราชการและต่อประชาชน

19. ส่งเสริมค่านิยมเกี่ยวกับความซื่อสัตย์

20. ให้ข่าวสารตรงตามความเป็นจริง

เพื่อให้บรรลุถึงลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าวแล้ว สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2529: 1) ได้จัดกิจกรรม เพื่อวิเคราะห์พฤติกรรมอันพึงประสงค์ของครูประถมศึกษา ที่เขียนไว้ในชุดฝึกอบรมในโครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการเรียนการสอนของครูประถมศึกษา รวม 20 เล่ม ว่ามีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงลักษณะที่เป็นคุณธรรมแล้วจัดพฤติกรรมเดียวกัน หรือสอดคล้องกันไว้เป็นกลุ่มได้ พฤติกรรมทั้งหมด 36 กลุ่ม นำพฤติกรรมเหล่านั้นมาเทียบเป็นคุณธรรมได้ 36 ข้อ ดังนี้

1. ใฝ่รู้ใฝ่เรียน
2. มีเหตุผล
3. รู้จักความพอดี
4. ยอมรับความเปลี่ยนแปลง
5. มองคน มองคน มองโลกในแง่ดี
6. ไม่ลำเอียง
7. ไม่เห็นแก่ตัว
8. เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น
9. ให้ความร่วมมือกับผู้อื่น
10. รู้จักเห็นใจผู้อื่น
11. รู้จักให้อภัย
12. มีมนุษยสัมพันธ์
13. มีความสามัคคี
14. พุทจริง ทำจริง และจริงใจ
15. ละอายนเสถียร ทรนกล้วต่อการกระทำชั่ว
16. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

17. กล้าหาญกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง
18. รับผิดชอบต่อหน้าที่
19. มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
20. มีความเสียสละ
21. มีความเมตตาากรุณา
22. มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
23. ไม่ทุกร้าย ทุกแค้นวาทะที่ชวนฟัง และมีประโยชน์
24. มีระเบียบวินัย
25. ตรงต่อเวลา
26. ประพฤติตน เป็นแบบอย่างที่ดี
27. แก้อิच्छอบปรองที่ควรแก้อยู่เสมอ
28. กระทำทุกอย่างด้วยความประณีต รอบคอบ
29. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
30. มีชีวิตที่ประหยัด เรียบง่าย
31. ไม่ตกเป็นทาสของสิ่งชั่วร้าย
32. มีความขยันหมั่นเพียรอยู่เสมอ
33. รู้จักยับยั้งชั่งใจและความคุมตนเองได้
34. มีความอดทน ออกกลั่น
35. มีอารมณ์สดชื่น แจ่มใส
36. ทำงานทุกอย่างด้วยความตั้งใจอันแน่วแน่

กล่าวโดยสรุปการพัฒนาทางจิตใจ เป็นการพัฒนามุคลากรครูให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนามุคลากรทางค่านิยมวิชาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญ กำลังใจ ความสำนึกในหน้าที่ของครู ตลอดจนความมีคุณธรรม และจริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลเป็นงานขั้นสุดท้ายของกระบวนการบริหาร ที่มีใ้หมาย
ความว่าจะเป็นจุดหมายปลายทาง ผลจากการประเมินย่อมจะก่อให้เกิดความคิดที่จะเริ่มต้น
งานใหม่ต่อไป โดยการพิจารณาถึงความได้ผลของการทำงานที่ผ่านมาว่าได้ผลเพียงไร
การประเมินที่คั้นนี้จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและด้วยความร่วมมือร่วมใจ
ของคณะครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน

"การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก ควรมีความจริงจังใน
การประเมินผลหลังจากมีการพัฒนาแล้ว เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของการพัฒนา
ที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง เนื่องจากการจัดการพัฒนาในแต่ละครั้งองค์การย่อมต้องลงทุน เสียค่าใช้จ่าย
จ่ายต่าง ๆ บุคลากรก็เสียเวลาปฏิบัติงานปกติมารับการพัฒนา ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูง
ตระหนักถึงความจำเป็นยอมลงทุนเพื่อการพัฒนา และมองเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มี
ค่าขององค์การ บุคลากรที่เข้ารับการพัฒนาจะถามตนเองว่า ถ้าเขาเข้ารับการพัฒนาแล้ว
เช่น การอบรม สัมมนา จะมีความรู้ ความสามารถอะไรเพิ่มขึ้น มีความจริงจังกับ
ประโยชน์ที่จะได้รับ ให้ความเอาใจใส่ในขณะทำการพัฒนาเต็มที่ ก่อนจะเข้ารับการพัฒนา
จะพิจารณาผลได้ผลเสียในแต่ละหลักสูตร หากภายหลังการเข้ารับการอบรม สัมมนาแล้ว
มีการประเมินผล ปรากฏว่าบุคลากรผู้นั้นได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือคิดไว้ก็แสดงว่า
หลักสูตรการอบรมเรื่องดังกล่าวนั้นเหมาะสม หากเป็นไปในทางตรงข้าม ผู้จัดการพัฒนา
จำเป็นต้องศึกษาข้อบกพร่องแล้วนำไปปรับปรุงในการจัดการพัฒนาต่อไป" (วาสนา
สิงห์โกวิท 2528: 12)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการพัฒนา คือความพยายามที่จะวัดว่าการ
ดำเนินการพัฒนา เช่นการฝึกอบรมนั้น ๆ ได้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
และประสิทธิภาพเพียงใด โดยอาศัยวิธีการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะประเมินคุณค่าหรือค
ราคาการพัฒนาที่ได้กระทำไปโดยการพิจารณาจากปฏิกิริยาของผู้เข้ารับการพัฒนาที่มีต่อ
โครงการพัฒนาและการปฏิบัติการเรียนรู้ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงาน และผล
โดยส่วนรวมที่ตกแก่องค์การ อันเกิดจากการทำงานของผู้ที่ผ่านการพัฒนาแล้ว

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และกมล อกุลพันธ์ (2528: 262) กล่าวว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อจะทราบว่าพัฒนานั้นได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ เพียงไร
2. ข้อมูลจากการประเมินผลจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่อง เพื่อจะแก้ไขหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา ได้ทราบถึงข้อดีและจุดอ่อน เพื่อจะแก้ไขหาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนาจะช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรจะมีการจัดโปรแกรมเพื่อการพัฒนาอีกหรือไม่ ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าเป็นอย่างไร

4.1 ประเภทของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิท และกมล อกุลพันธ์ (2528: 264-274) ได้แบ่งการประเมินผลการพัฒนาออกเป็น 5 ประเภท ได้แก่

1. การประเมินผลปฏิกิริยา (Reaction Evaluation) เป็นการประเมินความรู้สึกของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าชอบหรือไม่ชอบอย่างไร เพียงไร ทั้งนี้ไม่เกี่ยวกับประสิทธิผลในการพัฒนา
2. การประเมินผลการเรียนรู้ (Learning Evaluation) เป็นการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาว่ามีความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระเพียงไร
3. การประเมินผลพฤติกรรมการทำงาน (Job Behavior Evaluation) เป็นการประเมินที่มีความสำคัญมาก เพราะถ้าผู้รับการพัฒนามิได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานให้ดีขึ้นตามความรู้ที่ได้รับมา ก็จะเป็นการล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง
4. การประเมินผลสัมฤทธิ์รวมทั้งองค์กร (Result Evaluation) เป็นการประเมินที่ค่อนข้างยากกว่าประเภทอื่น เพราะมีตัวแปรอื่น ๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง

มาก ผู้ทำกา ปรประเมินผลต้องรู้จักแยกแยะและวิเคราะห์ว่าผลลัพธ์ที่รวมที่ เกิดขึ้นแก่องค์กรนั้น เป็นผลมาจากการพัฒนาหรือเพราะปัจจัยอื่น ๆ เช่นบรรยากาศที่สนับสนุนให้มีการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้น การสนับสนุนและอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เป็นต้น

5. การประเมินผลในด้านอื่น ๆ ที่เกิดจากการพัฒนา (Additional Outcomes) การประเมินผลในมิตินี้มุ่งพิจารณาในเรื่องต่าง ๆ ที่ไม่ได้กล่าวในการประเมินผลใน 4 ประเภทที่กล่าวมา เช่น การพิจารณาว่าหลังจาก ได้รับการพัฒนาแล้ว บุคคลผู้นั้นมีความพอใจและภูมิใจในงานของตนหรือไม่ มีความรู้สึกดีขึ้นต่อตนเองหรือไม่ เป็นต้น

4.2 หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พินัส หันนาคินท์ (2524: 54-55) กล่าวถึงหลักเกณฑ์ในการประเมินว่า "การประเมินผลในรูปใดก็ตาม จะต้องระลึกไว้เสมอว่า

1. การประเมินผล จะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่ได้วางไว้ เป็นเกณฑ์
2. การประเมินผลที่จะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
3. เกณฑ์และวิธีการประเมินผลจะต้องเป็น เข้าใจกันระหว่างผู้ที่ร่วมมือประเมินผลว่า เกณฑ์ใดมีความหมายอย่างไร เช่น ที่เรียกว่าสอนคีนัน มีเกณฑ์อะไรเป็น เครื่องวัด
4. การประเมินผลควรกระทำเสมอ ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้มองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง ๆ รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผลนั้น ด้วย
5. ทัวเครื่องมือสำหรับการประเมินก็ควรได้รับการประเมินด้วยว่าให้ความเที่ยงตรงและความแน่นอนสักเพียงไร
6. หลังจากที่ได้ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรจะได้นำผลการประเมินแต่ละหน่วยมารวมประมวล เข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของโรงเรียน ผลจากการประเมินนี้จะเป็น เครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงในเวลาต่อไป"

4.3 วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอาจมีได้หลายประเภท แต่ที่ได้รับความนิยมได้แก่

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 200) เสนอวิธีการประเมินผลในจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมมาก มีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน - หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre-test) กับการวัดผลตอนสุดท้าย (Post-Test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่ เช่นในการพิมพ์คีย์ อาจตั้งมาตรฐานการพิมพ์คีย์ของเสมียนไว้ว่าจะต้องพิมพ์สัมผัสนี้ให้ได้นาทีละ 45 คำ เมื่อนำเสมียนมาเข้ารับการพัฒนา แล้วนำผลการปฏิบัติงานที่จัดไว้ ก็จะทราบว่าผลงานได้เพิ่มขึ้นหรือไม่
3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ จากนั้นจึงนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้เปรียบเทียบกันงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน
4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีการนี้มีลักษณะคล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันแต่ว่างานที่สังเกตนั้นเป็นงานรวม มีได้แยกออกมา กำหนดไว้เพื่อการสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ ส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินเคียงกันกับวิธีที่ 3

4.4 ผู้ประเมินผล

โดยปกติได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบที่ได้สั่งให้ผู้ประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับ

บัญชีสูงขึ้นไปอีก 1 ถึง 2 รัศมี ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านั้นต้องมีความเข้าใจ หรือได้รับการประเมินหรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบาย วัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานที่กำหนดเป็นมาตรฐานไว้ (ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2528: 197)

4.5 การนำเอาผลของการประเมินผลการปฏิบัติงานไปใช้

การประเมินผลงานจะได้ผลออกมาเป็นหลักใหญ่ ๆ 3 ประการ คือ ผลงานที่เกิน (Outstanding) ผลงานเป็นที่น่าพอใจ (Satisfactory) และผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ (Unsatisfactory) ซึ่งจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณาของผู้บังคับใต้ดังนี้

ผลงานที่เกิน	นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งเลื่อนเงินเดือน เป็นกรณีพิเศษ
ผลงานเป็นที่พอใจ	นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือน ในกรณีพิเศษ
ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ	นำไปใช้ในการพิจารณาจัดกิจกรรมการพัฒนา เช่นการฝึกอบรม ให้คำแนะนำหรือแนะแนวในकारทำงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เป็นต้น (ชลิตา ศรมณี และพูนศรี สงวนชีพ 2528: 198)

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการสมบูรณ์ยิ่งขึ้น สามารถแก้ไขได้ตรงเป้าหมาย และนำผลที่ได้จากการประเมินผลไปปรับปรุงงานเพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรต่อไป

5. ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข (Problem and Solution)

การดำเนินการใด ๆ ก็ตาม สิ่งหลักเคียงไม่ไ้ก็คือ "ปัญหา" เราจะพบปัญหาอยู่เสมอ แม้แต่ในการดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้บริหารควรเตรียมตัวไว้ให้พร้อมในการเผชิญกับปัญหาในการบริหารการศึกษาซึ่งมีอยู่มากมาย (ทิพวรรณ ยุทธโยธิน 2525: 288)

การบริหารการศึกษาที่เช่นกัน โรงเรียนหรือสถานศึกษาซึ่งจัดว่าเป็นองค์การทางสังคมอย่างหนึ่งซึ่งการทำงานย่อมประสบปัญหาอย่างแน่นอน เพราะโดยธรรมชาติของการทำงานแล้วเมื่อเริ่มปฏิบัติงานหรือดำเนินงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานย่อมตามมา และปัญหาบางอย่างก็มีความยุ่งยากซับซ้อนยากต่อการแก้ไขในเวลาอันสั้น ผู้บริหารต้องใช้เวลาและพิจารณาเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหานั้น ผู้บริหารต้องตระหนักอยู่เสมอว่าปัญหาในการบริหารงานอาจเกิดขึ้นได้เสมอ ผู้บริหารต้องพยายามทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและพยายามแก้ปัญหามาเพื่อให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วินัย สมมิตร และคณะ 2527: 301)

สำหรับการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ก็ย่อมจะหลีกเลี่ยง "ปัญหา" ไม่พ้นเช่นกัน โรงเรียนในแต่ละแห่งย่อมมีความแตกต่างกัน บางแห่งมีความพร้อมที่จะพัฒนาให้เจริญเติบโตขึ้นไปอีก แต่บางแห่งก็จะต้องอาศัยเวลาและปัจจัยอื่น ๆ ที่จะพัฒนา เป็นต้น ปัญหาในแต่ละโรงเรียนจึงมีความแตกต่างกันตามสภาพการณ์ของแต่ละแห่ง

สุวกิจ ศรีปัดดา (2522: 319-323) พบปัญหาและอุปสรรค ดังนี้

5.1 ปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรการบริหาร

5.1.1 ปัญหาเกิดจากเงิน เช่น เงินมีน้อยไม่สะดวกในการใช้จ่าย ไม่มีความคล่องตัวในการใช้เงิน เป็นต้น

5.1.2 ปัญหาเกิดจากวัสดุอุปกรณ์ ซึ่งอาจเป็นปัญหาสืบเนื่องมาจากการขาดเงินหรือซัดของเรื่องเงิน หรือบางครั้งอาจจะมีเงินแต่ไม่สามารถจัดหาวัสดุอุปกรณ์มาใช้ได้ทันที่ เช่น อยู่ในหมู่บ้านที่ห่างไกลจากแหล่งที่จะจัดซื้ออุปกรณ์หรืออยู่ในถิ่นทุรกันดาร

5.1.3 ปัญหาเนื่องจากการจัดการ ปัญหาจะเกิดขึ้นได้ถ้าผู้บริหารไม่มีความสามารถเพียงพอในการที่จะดำเนินการของหน่วยงานของตนให้สำเร็จเรียบร้อย ยิ่งถ้าผู้บริหารเป็นบุคคลที่ขาดความรับผิดชอบในการวางแผน การดำเนินงาน และการติดตามผลแล้ว จะทำให้เกิดปัญหายุ่งยากต่าง ๆ ตามมาภายหลัง

5.1.4 ปัญหาเรื่องคน ในการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตาม คนนับเป็น สิ่งที่มีความสำคัญที่สุด ปัญหาเกี่ยวกับคนนั้นอาจมีหลายประการ เช่น ขาดความรับผิดชอบ ขอบเขตพรรคเลนพวก หรือทำตัวเป็นปฏิปักษ์ต่อผู้บริหาร เป็นต้น พฤติกรรมของคนใน หน่วยงานที่ปรากฏออกมาเช่นนี้ อาจเนื่องมาจากหลายสาเหตุ เช่นสาเหตุจากขวัญและ กำลังใจในการทำงาน ค่าตอบแทน สภาพการทำงาน กลุ่มของผู้ร่วมงาน หรือเจตคติ ที่มีต่องาน เป็นต้น

5.2 ปัญหาเกี่ยวกับขบวนการบริหาร

กระบวนการบริหารมีความสำคัญต่อความสำเร็จของงาน ผู้บริหาร มักพบปัญหาเสมอเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร นับตั้งแต่เรื่องการวางแผนเป็นต้นไป จนถึง การควบคุมและประเมินผลงาน การจะแก้ปัญหาด้านนี้ได้ผู้บริหารควรให้ความสนใจและ หมั่นตรวจสอบการทำงานในชั้นตอนต่าง ๆ อยู่เสมอ และต้องรีบแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น อย่างทันท่วงทีเพื่อให้กระบวนการบริหารงานทั้งระบบดำเนินต่อไป

แนวทางแก้ไข

การแก้ไขปัญหาก็เกี่ยวกับการบริหารการศึกษานั้น จะให้ประสบผลสำเร็จ และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรใช้วิธีการแก้ไขอย่างมีระบบระเบียบ ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันทั่วไปว่า การแก้ไขปัญหาทางการบริหารวิธีที่จะแก้ปัญหาคือที่ดีที่สุด คือ วิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ "ระบบ" (System Approach) (ทิพวรรณ ยุทธโยธิน 2525: 298)

ดังนั้นการจัดกิจกรรมการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นขบวนการหนึ่ง ในการบริหารงานบุคลากรซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา การแก้ปัญห โดยใช้ระบบ (System Approach) จึงเป็นวิธีแก้ปัญหามีเหตุผล

ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2521: 20) กล่าวว่า "วิธีการของระบบ คือ วิธีการที่ได้มีการวางแผน และดำเนินการอย่างรอบคอบเป็นหลักเป็นฐาน มีเหตุผลและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ต้องการ"

ทิวรรณ ยุทธโยธิน (2525: 300-301) เสนอขั้นตอนในการแก้ไข
ปัญหาโดยใช้ระบบคือ

1. ความจำเป็นหรือปัญหา (Need or Problems)

ก่อนที่จะดำเนินการแก้ไขปัญหาโดยใช้วิธีการระบบ จะต้องพิจารณาปัญหา
เสียก่อนให้เข้าใจว่าปัญหาที่แท้จริงคืออะไร เพราะการเขียนปัญหาให้ชัดเจนจะทำให้
มองหาทางแก้ไขได้ชัดเจน บางครั้งถ้ามองปัญหาไม่ถูก การแก้ไขย่อมไม่ได้ผล

ลักษณะของปัญหาที่ชัดเจนมีดังนี้

1. เป็นข้อความที่เป็นปัญหาที่แท้จริง
2. เป็นข้อความที่ไม่จำกัดวิธีแก้ปัญห
3. ระบุผลที่ตามมา ถ้าไม่แก้ปัญห

2. วัตถุประสงค์ที่สามารถวัดได้ (Measurable Objectives)

วัตถุประสงค์เป็นจุดหมายปลายทางของการแก้ปัญหา บอกให้เรารู้ว่า จุดหมาย
ปลายทางอยู่ที่ไหน เราต้องการอะไร เราตั้งวัตถุประสงค์จากปัญหาที่เราเผชิญ วัตถุประสงค์
ดังกล่าวเป็นคำตอบปัญหา

วัตถุประสงค์ที่บอกปริมาณที่วัดได้คือ "วัตถุประสงค์เฉพาะ" เช่น "ลดจำนวน
นักเรียนที่อ่านหนังสือ ไม่ออกเมื่อจบประถมศึกษา ให้เหลือเพียง 10 % ภายใน 1 ปี"

วัตถุประสงค์เฉพาะมีความสำคัญมาก เพราะเป็นเป้าหมายที่เราจะต้องทำ
ให้ได้ วัดได้ ประเมินได้ มีพฤติกรรมที่เราสังเกตได้

3. ทรัพยากรและข้อจำกัด (Resources and Constraints)

- ทรัพยากร คือ สิ่งที่ช่วยอำนวยความสะดวก
- ข้อจำกัด คือ สิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

การแก้ปัญหานั้น เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เราต้องพิจารณา
ทรัพยากรที่มีอยู่มาทำให้เกิดประโยชน์ให้มากที่สุด และพยายามหาทางเอาชนะข้อจำกัดให้ได้
เช่น การเงิน บุคลากร เครื่องอำนวยความสะดวกต่าง ๆ วัสดุ เป็นต้น

4. ทางเลือกที่เสนอขึ้นมาแก้ปัญหา (Alternatives)

การคิดค้นหาทางเลือกในการแก้ปัญหานั้น ควรใช้วิธีการระดมพลังทางสมอง (Brainstorming) เพราะความคิดของคนหลายคนย่อมดีกว่าคน ๆ เดียว การระดมพลังทางสมองอาจช่วยกันคิดทั้งกลุ่มใหญ่หรือแยกเป็นกลุ่มย่อยก็ได้

5. การเลือกเอาทางเลือกที่ดีที่สุดนำมาปฏิบัติการแก้ปัญหา (Selection)

หลักเกณฑ์ในการเลือกทางเลือก

1. ยึดถือ วัตถุประสงค์ ทรัพยากรและข้อจำกัด
2. คำนึงถึงผลผลิต และวิธีการ
3. พิจารณาข้อดี ข้อเสีย ของทางเลือกแต่ละทาง

6. การนำเอาทางเลือกไปทดลองใช้ (Implementation)

การทดลองคือการนำทางเลือกที่ดีที่สุด ไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างก่อนที่เราจะนำไปใช้ กลุ่มตัวอย่างต้องเป็นตัวแทนของกลุ่มประชากรทั้งหมดและมีขนาดพอที่จะให้ความเชื่อมั่นได้

ทางเลือกหรือทางแก้ปัญหา ไม่จำเป็นต้องทดลองทั้งหมด อาจทดลองทางเลือกบางอันที่เราไม่แน่ใจว่าจะได้ผลก็ได้

7. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผล ต้องยึดจุดประสงค์เป็นสำคัญ ตรวจสอบดูผลที่ปรากฏว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่

8. การปรับปรุงแก้ไข (Modification)

จากการประเมินผลจะพบข้อบกพร่อง ซึ่งจำเป็นต้องแก้ไขปรับปรุงบางส่วน ส่วนที่ปรับปรุงแก้ไขต้องนำไปทดลองและประเมินดูใหม่ เพื่อให้ได้ผลตามวัตถุประสงค์ บางครั้งต้องมีการปรับปรุงวัตถุประสงค์โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมิน

กระบวนการปรับปรุงแก้ไข

1. เปรียบเทียบผลที่ได้จากการประเมินกับวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ศึกษาว่ามีข้อบกพร่องอย่างไร
2. วิเคราะห์ชั้นต่าง ๆ ทุกชั้น วิเคราะห์ส่วนประกอบทุกส่วน เพื่อพิจารณาว่าจะแก้ตรงไหน
3. วางแผนแก้ไข
4. นำส่วนที่แก้ไขไปทดลองดู
5. วัดผลที่ทดลองแก้ไขแล้ว หากยังไม่ได้ผลตรงจุดมุ่งหมายก็จะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจนกว่าจะได้ผล

จากแนวคิดเชิงระบบที่กล่าวมาแล้ว อาจสรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลย่อมต้องอาศัยองค์ประกอบและปัจจัยที่สำคัญหลายประการ โดยเฉพาะขั้นตอนในการดำเนินการอย่างเป็นทางการเป็น "ระบบ" ตามที่ได้นำเสนอไว้แล้ว ผู้บริหารการศึกษาสามารถที่นำไปเป็นแนวทางการแก้ปัญหาได้

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของไทย

1.1 งานวิจัยของทิพย์วรรณ สีดลรัศมี (2522: ก-ฉ) เรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" ทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรของกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก. การพัฒนาคณาจารย์อุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอน เป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมการพัฒนาการเรียนการสอน การวิจัย การบริการชุมชน และการส่งเสริมวัฒนธรรม โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงาน และจัดกิจกรรมเพื่อบริการแก่อาจารย์

ข. การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ยังมีปัญหาและอุปสรรคมาก

ค. ผู้บริหารและคณาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

1.2 งานวิจัยของ มยุรี พลาญกุล (2523: จ-ข) เรื่อง "โครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์ พระมงกุฎเกล้า" ทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการการเรียนการสอนเป็นสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบในการดำเนินงานด้านพัฒนาคณาจารย์

ข. ผู้บริหารรวมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ มากกว่าอาจารย์

ค. ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เป็นอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์

ง. ผู้บริหารและอาจารย์ ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทและความรับผิดชอบ

1.3 งานวิจัยของ อรพินทร์ กุลประภา (2524: จ) เรื่อง "การพัฒนาศูนย์กลางในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติการสอนผลการวิจัยพบว่า

ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้านปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาคูงานและสังเกตวิธีทำงานว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนามากที่สุด

-แต่ในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาคอ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อยอยู่ ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนให้ความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด

-ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2 ผลัด และขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

1.4 งานวิจัยของ นพมาศ วงศ์โสภณ (2524: จ) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหาค้นหาความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติและบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน มีความเห็นสอดคล้องกันว่าเป็นปัญหาต่อครูในระดับน้อยทุกด้าน และไม่มี ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ 0.01

3. ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและบุคลากรที่มีความคิดเห็นว่าเป็นปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.01 เกือบทั้งหมด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาครั้งนี้พบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาครู-อาจารย์ ไม่ได้สำรวจปัญหาของครู-อาจารย์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแก่ครู-อาจารย์ และห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือ วารสาร คู่มือทางการศึกษา สำหรับครู-อาจารย์

1.5 งานวิจัยของ มาลี วิญญูกุล (2525: ง-ฉ) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา" โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก. กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การปรุมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย คือ การสัมมนา

ทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้งที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับน้อย

ข. เกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคในเรื่องของการพัฒนาบุคลากร กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่พบว่า ขาดแคลนค่านงงบประมาณ วิทยากรผู้เชี่ยวชาญ กำลังคน อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่า ขาดแคลนค่านงงบประมาณ กำลังคน วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือคู่มือด้านวิชาชีพไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ

ค. ผลของการเปรียบเทียบความคิดเห็น ระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

1.6 งานวิจัยของ พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527: จ-ฉ) เรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ก. ผู้บริหารและอาจารย์ ให้ความสำคัญแก่บทบาทด้านการสอน เป็นอันดับแรกตรงกัน

ข. ผู้บริหารและอาจารย์เห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในทุกด้านของบทบาทและความรับผิดชอบของอาจารย์โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอน

อาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการในด้านการสอน การบริหาร การเป็นกรรมการ การบริหารทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แตกต่างไปจากอาจารย์ที่มีวุฒิสองปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการ กิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย แต่งตำรา และบทความทางวิชาการ

ค. ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

โดยที่ผู้บริหารเห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ระดับของปัญหาที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากได้แก่ การดำเนินงานในการพัฒนาอาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาอาจารย์ โดยเฉพาะ นโยบายของวิทยาลัย ต่อการพัฒนาอาจารย์ ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ

1.7 งานวิจัยของ ชนิตดา เหมือนแก้ว (2527: จ) เรื่อง "กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ : การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหาร และอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ผู้บริหารและคณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาอาจารย์ขาดการวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผลการจัดกิจกรรมตลอดจนการสำรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาอาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง กิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การประชุมพิเศษ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่ การงาน ส่วนกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการในบรรดากิจกรรมเหล่านี้คณาจารย์ ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

ส่วนปัญหาและอุปสรรค ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ระดับของปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจาก การขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจนไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์ โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาซึ่งคณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่การพัฒนาอาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัดเลือก บุคคลเพื่อการพัฒนา และการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่า เป็นปัญหาน้อยแต่คณาจารย์เห็นว่า เป็นปัญหามาก

1.8 งานวิจัยของ ชูชัย รัตนวิญญูพงษ์ (2527: จ) เรื่อง "การศึกษาการพัฒนาคุณาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาคุณาจารย์ ในด้านการสอนด้านการวิจัย เขียนบทความ และตำรา ด้านบริการสังคม และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับน้อยทั้ง 4 ด้าน ส่วนความคิดเห็นทางด้านอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาคุณาจารย์พบว่า อุปสรรคและปัญหาสำคัญคือ นโยบาย ในเรื่องนี้กำหนดไว้ไม่ชัดเจน และไม่นำมาปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังขาดแคลนงบประมาณที่ใช้ในการพัฒนาคุณาจารย์อีกด้วย

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ

2.1 งานวิจัยของ รัมมี เจ มิสตรีย์ (Rumy J. Mistry 1978: 703-a) "เรื่องการศึกษาการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยจำลองโครงการพัฒนาคุณาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิฟารี" ผลการวิจัยพบว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะโปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation Programs) ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่ ประมาณร้อยละ 50 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Programs) ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาบุคลากร มีสถาบันที่จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมการพัฒนาเพียง 2-3 แห่ง ลักษณะของโครงการที่ทั้งโปรแกรมระยะสั้น แบบต่อเนื่องและผสมผสาน ซึ่งโปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนและการประเมินผล มีข้อเสนอให้สถาบันจัดโปรแกรมตัวแทนสำรอง (Under Study) เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียน ยูนิทารี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปรุมนิเทศ หลังจากนั้น เป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดปี ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้ง ศูนย์การเรียนการสอน และตั้งศูนย์สำหรับวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 งานวิจัยของ โรเบิร์ต เจ. เมนเจส และจูดี้ เลวินสัน

(Robert J. Menges and Judy Levinson 1980: 25-30) เรื่อง "วิธีการ ปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5 ชนิดด้วยกันคือ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผล การสอนและการสอนแบบจุลภาค พบว่าผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอน ปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่า การปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสม และการลงมือปฏิบัติจริงจะทำให้เกิดการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ เพื่อปรับปรุง การเรียนการสอนอย่างสัมฤทธิ์ผล"

2.3 งานวิจัยของ เอ็ดตรา อี. ลิปส์คอมป์ (Edra E. Lipscomb

1966: 159-163) วิจัยเกี่ยวกับองค์ประกอบในการปฏิบัติงานครูค้ำที่ทัศนคติต่ออาชีพ ครูของนักเรียนฝึกหัดครูใหม่มหาวิทยาลัยอินเดียนา จำนวน 44 คน ตามเกี่ยวกับปัญหา เช่น บทบาทของครู กิจกรรมต่าง ๆ นักเรียน การสอน พบว่า มีการแลกเปลี่ยนทัศนคติ ในด้านต่าง ๆ ในการเป็นครูอย่างมีนัยสำคัญหลังจากที่ได้ทำการฝึกสอนมาแล้วระยะหนึ่ง

โดยสรุปแล้วในการศึกษาผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศพบว่าการพัฒนา คณาจารย์โดยทั่วไปของไทย มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสำคัญ แม้จะประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคณาจารย์อยู่ใน ระดับมาก ผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าควรได้มีการสนับสนุน ให้มีการพัฒนาในกิจกรรมทุกด้านให้มากที่สุด ซึ่งสามารถจะทำได้ในสถาบันหรือหน่วยงาน การศึกษาทุกระดับ

ผลงานวิจัยของไทยกับผลงานของต่างประเทศมีลักษณะสอดคล้องกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น โปรแกรม ต่อเนื่อง และการจัดตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของบุคลากร เป็นสำคัญ

ถึงอย่างไรก็ตามผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศ ต่างมีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันอย่างชัดเจน นั่นคือ มุ่งพัฒนาบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และวิธีปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและเพื่อผลการปฏิบัติงานของสถาบันให้ได้ผลสูงสุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย