



แนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้แบ่งสาระสำคัญออกเป็น 3 ส่วนใหญ่ ๆ ส่วนแรก คือ ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สอง คือ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จำแนกออกเป็น นโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ส่วนที่สาม คือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

ความหมายและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก ได้มีนักวิชาการและนักการศึกษาโดยทั่วไปได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายแนวคิด เช่น นพพงษ์ บุญจิตราดลย์ (2529) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น"

นางเยาว์ ชาราศรีสุทธิ และคณะ (2529) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล เช่น การฝึกอบรม การให้การศึกษา และอื่น ๆ

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่ง การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สมาน รังสิโยกฤษณ์, 2530)

สำหรับฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myers, 1964) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า " การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ฝีมือในการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลทั้งหมดในสังคมใดสังคมหนึ่ง "

ส่วนแคสเค็ตเตอร์ (Casterter, 1976) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากร ตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

จากที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การให้การศึกษ่า ฝึกอบรม ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่จะส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัด และทักษะ แก่บุคลากร ทั้งนี้ความมุ่งหมายที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ส่วนความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจสรุปได้อ่างน้อย 6 ประการ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2532)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานกันดีขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสนใจรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ เมื่อได้รับความรู้ได้จากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลทำให้องค์การประสบความสำเร็จในเรื่องในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็น

อย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะ มีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใดๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่ว่าง ก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้น ลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่างๆ ให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนทันสมัยต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

สำหรับการพัฒนาข้าราชการครู ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญในหน่วยงาน คือ โรงเรียนนั่นเอง ดังนั้น การพัฒนาครู ก็คือ การพัฒนาบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องกับงานทางการศึกษาในการเรียนการสอนโดยตรง ลักษณะของวิธีการพัฒนาบุคลากรจึงมีกิจกรรมที่แตกต่างไปจากหน่วยงานหรือองค์กรอื่น ๆ ได้แก่นักวิชาการและนักการศึกษาได้แสดงแนวคิดไว้หลายท่าน เช่น

นพมาศ วงศ์โสภกา (2524) ได้เสนอไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรย่อมมีความหมาย โดยเฉพาะในตัวเอง เนื่องจากการจัดการศึกษามีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนใหม่คุณภาพ เพื่อสามารถอยู่ในสังคมและช่วยพัฒนาสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่จะพัฒนาคนอื่นได้ในวงการศึกษาก็คือ "ครู" ที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษาในโรงเรียน ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนจึงต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายในหน่วยงานหรือโรงเรียนเป็นหลัก

ซึ่งในเรื่องนี้ เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้เหมาะสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะครู ซึ่งทำหน้าที่สอนถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่นักเรียน เมื่อทำงานไปเป็นเวลานาน ๆ ควรได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มีมากขึ้นอันจะเป็นผลดีต่อการทำงานของคุณครู

สำหรับกัฟฟ์ (Guff, 1975) อธิบายว่า การพัฒนาบุคลากรครู มุ่งพัฒนาที่ตัวครู เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล ในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักเรียนและเพื่อนร่วมงาน ส่วนมัลลาลี และ ดัฟฟี (Mullaley and Daffy, 1978) มีความเห็นสอดคล้องกับกัฟฟ์ว่า การพัฒนาบุคลากรครูอาจารย์ เป็นกระบวนการพัฒนาความก้าวหน้าในด้านวิชาชีพครู-อาจารย์ และการปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งหมายความว่า การพัฒนาครู-อาจารย์นั้น จะช่วยให้ครู-อาจารย์ทั้งหลายได้พัฒนาศักยภาพของความเป็นครู (Potential as teacher) ซึ่งเป็นผลในการปรับปรุงการเรียนการสอน

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้สรุปถึงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาว่า หมายถึง การดำเนินการให้บุคคลของหน่วยงานได้มีความ

สามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติ หรืองานที่ปฏิบัติ หรือเพิ่มความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้น ปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคคลมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติประการหนึ่ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อให้ได้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง ในการพัฒนาบุคคลนั้นอาจจะดำเนินการพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือพัฒนาอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลาย ๆ อย่างก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัญหาหรือความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลในหน่วยงานนั้น

จากแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการที่กล่าวมา พอจะสังเกตเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการช่วยให้ครูเพิ่มความรู้ ทักษะ ความชำนาญ อย่างมีระเบียบแบบแผน ตลอดจนการพัฒนานิสัยแห่งความคิด เจตคติที่ดีในการทำงาน มีขวัญ กำลังใจที่ดี มีสมรรถภาพในการทำงาน ก่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ มีผลกระทบโดยตรงต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานของโรงเรียน รวมถึงผลต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ดังนั้นการพัฒนาบุคลากร "ครู" จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร "ครู" ให้เกิดผลดีต่อโรงเรียนต่อไป

กรอบแนวคิดของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ในการศึกษาเพื่อทำการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาตามกรอบแนวคิดของการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อเป็นการช่วยเน้นให้สามารถมองเห็นขอบเขตของการปฏิบัติงานในการจัดกิจกรรม ตลอดจนปัญหาในการปฏิบัติงาน และในขณะเดียวกันก็จะช่วยให้สามารถนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดมาใช้ในการแก้ปัญหาได้อีกด้วย

1. นโยบายและวัตถุประสงค์

ก. นโยบาย

"นโยบาย" มีผู้ให้ความหมายไว้หลายท่านด้วยกัน แต่พอสรุปได้ว่า นโยบายหมายถึง ข้อความที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์การให้เป็นไปอย่างถูกต้อง และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ (ชงชัย สันติวงษ์, 2523; สมพงษ์ เกษมสิน, 2526 และ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2527)

ในการกำหนดนโยบาย อาจพิจารณาได้เป็น 2 กรณีคือ การกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ กับการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526) สำหรับการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ อาจแยกพิจารณาได้ดังนี้

ก. นโยบายหลัก หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นโดยถือวัตถุประสงค์หลักเป็นสำคัญ

ข. นโยบายเฉพาะเรื่อง หมายถึง นโยบายที่กำหนดขึ้นเป็นการเฉพาะหน้า เป็นกรณีพิเศษ หรือมีความจำเป็นอันเร่งด่วนที่ต้องรีบเร่งแก้ไขให้ทันกาล

ส่วนการกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์ในการบริหารนั้น ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และศิลปะในการบริหารเป็นอย่างมาก เพราะไม่ว่าจะมีหลักการ และกฎเกณฑ์แน่นอน นอกจากจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการกำหนดนโยบายแล้ว จะต้องคำนึงถึงค่านิยมของสังคม วัฒนธรรมนิยมประเพณี และสภาพแวดล้อมด้วย

จะเห็นได้ว่า ในการกำหนดนโยบายนั้น ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายตามวัตถุประสงค์ หรือกำหนดนโยบายเพื่อประโยชน์แก่การบริหาร จะต้องยึดวัตถุประสงค์เป็นหลัก ทั้งสองกรณี สำหรับหลักในการกำหนดนโยบายที่ดี จำเป็นต้องอาศัยนักบริหาร หรือหัวหน้าองค์การที่มีความรู้ ความสามารถ และมีฝีมือเกี่ยวกับงานที่กำหนดนโยบายนั้น ถึงแม้ว่านโยบายจะเป็นข้อกำหนดขึ้นบนพื้นฐานแห่งวัตถุประสงค์เป็นประการสำคัญก็ตาม แต่ควรจะได้มีการพิจารณาถึงหลักการต่อไปด้วย

1. นโยบายที่ดีควรตั้งอยู่บนรากฐานของหลักการดำเนินงานที่เข้าใจกันดีอยู่แล้ว
2. นโยบายรอง จะต้องไม่ขัดแย้งกับนโยบายหลัก

3. นโยบายที่ดี ควรมีลักษณะประสานสัมพันธ์กันกับนโยบายอื่นขององค์การ
4. นโยบายที่ดีจะต้องกระชับรัดกุม เข้าใจง่าย และควรถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
5. นโยบายที่ดี ควรมีลักษณะยืดหยุ่นได้ในตัว แต่มีหลักการแน่นอน

ดังนั้น นโยบายจึงเป็นแนวทางที่จะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ นโยบายอาจเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์และสิ่งแวดล้อม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ด้วยเหตุนี้ นโยบายที่ดีควรมีลักษณะที่สามารถปรับให้เข้ากับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้เสมอ

สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530 - 2534) ไว้ดังนี้ "ปรับปรุงการบริการด้านสวัสดิการ และการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่าย โดยเฉพาะครู อาจารย์ มีขวัญ กำลังใจ มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพ"

ข. วัตถุประสงค์

สำหรับวัตถุประสงค์ ได้มีผู้ให้ความหมายของวัตถุประสงค์ไว้หลายท่าน ซึ่งพอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526 ; สุรพงษ์ ปนาทกุล, 2526) ในการพัฒนาบุคลากรมีวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มพูนหลักวิชาการ ทักษะ ทศนคติ ความรู้ ความสามารถ เพื่อจะก่อให้เกิดพฤติกรรมดวรวในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร เป็น 2 ประการ คือ

ก. ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional Objectives) ซึ่งเป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักไปในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

1. เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร
2. เพื่อสอนแนะวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
3. พัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
4. ลดความสิ้นเปลือง และป้องกันอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
6. พัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
7. เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มีความพอใจทุกฝ่าย
8. ฝึกฝนบุคคลไว้ เพื่อความก้าวหน้าของงานและการขยายองค์กร
9. สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ และ/หรือผู้มาติดต่อ

ข. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee Objective) หมายถึง ความมุ่งหมาย

ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งได้แก่

1. เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
2. เพื่อพัฒนาท่าที บุคลิกภาพ ในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานโดยทดลองปฏิบัติ
4. เพื่อฝึกฝนการใช้วินัจฉัยในการตัดสินใจ
5. เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายในการปฏิบัติงาน
6. เพื่อปรับปรุงสภาพการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
7. เพื่อส่งเสริม และสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
8. เพื่อเข้าใจนโยบาย และความมุ่งหมายขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ให้ดีขึ้น
9. เพื่อเพิ่มความพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ได้กล่าวถึงการพัฒนา

บุคลากรว่ามีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ

1. เพื่อให้บุคคลได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ
2. เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

สำหรับ กิติ ดยัคคานนท์ (2533) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้

4 ประการ คือ

1. เพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งเพิ่มทุนและปรับปรุงวิชาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มความคล่องตัว และการปรับตัวของผู้ปฏิบัติงาน
3. เพื่อการเพิ่มผลผลิต
4. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นวิธีหนึ่งที่จะทำให้เขามีโอกาสที่จะได้รับการพิจารณาจากหน่วยงาน เช่น การเลื่อนหรือเปลี่ยนตำแหน่งที่มีความสำคัญมาก ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่ตัวเขา

2. ความต้องการ (Need)

เฮนรี เอ. เมอร์เรย์ (Henry A Murray, 1938) กล่าวว่า ความต้องการเป็นตัวทำให้เกิดพฤติกรรมที่สนองความต้องการ หรือการแสดงออกเพื่อสนองความต้องการก็ คือ บุคลิกภาพ เช่น ความต้องการเป็นระเบียบ ขอบวางแผน ความต้องการเป็นผู้นำ มีอำนาจหน้าที่เหนือผู้อื่น ความต้องการหาความรู้ เป็นต้น

การสำรวจหาความต้องการ เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูล เอกสาร หลักฐานต่าง ๆ ที่จะแสวงหาข้อเท็จจริง เพื่อให้การดำเนินงานได้ผลถูกต้องยิ่งขึ้น วิธีการสำรวจความต้องการ อาจกระทำได้หลายวิธี เช่น วิธีการสัมภาษณ์ วิธีให้กรอกแบบสอบถาม เป็นต้น

(สมพงษ์ เกษมสิน, 2514)

การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ที่ต้องการพัฒนา จะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่างๆ นี้ เมธี ปลัณธนานนท์ (2529) และวิเชียร ทวีลาภ (2520) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า สามารถแบ่งได้เป็น 3 ลักษณะ คือ ความต้องการพัฒนาของระบบ เป็นส่วนรวมหรือของสังคม ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน และความต้องการการพัฒนาของบุคคล

1. ความต้องการการพัฒนาของระบบ เป็นส่วนรวมหรือของสังคม จำเป็นต้องทราบข้อมูลต่าง ๆ สำหรับแผนงานพัฒนาระบบโรงเรียน ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับความต้องการได้แก่

- 1.1 คุณลักษณะของครู - อาจารย์ และตำแหน่งต่าง ๆ
- 1.2 อัตราการลดและขยายของระบบโรงเรียน
- 1.3 ตำแหน่งที่ว่างอยู่ หรือที่คาดว่าจะว่างลงในอนาคต
- 1.4 สัณฐานและการต่อสัญญาจ้างของครู - อาจารย์
- 1.5 ความสามารถพิเศษของครู - อาจารย์ ที่มีปัจจุบัน
- 1.6 การคาดการณ์กำลังคน ซึ่งจะต้องใช้แผนกำลังคน เพื่อชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะช่วยได้ดังนี้
 - 1.6.1 การพัฒนาจะช่วยแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร และความต้องการบรรจุ หรือ เสริมเข้าในตำแหน่ง
 - 1.6.2 การพัฒนาจะช่วยขยับตำแหน่งของบุคลากรจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ให้สูงขึ้น ด้วยการปรับปรุงความสามารถของบุคลากร
 - 1.6.3 การพัฒนาจะช่วยโยกย้ายบุคลากรในระบบงานด้วยการใช้ข้อมูล รายละเอียดจากที่มีอยู่ในแผนกำลังคนของแต่ละบุคคลจะช่วยให้การจัดทำแผนงานพัฒนาบุคลากร

2. ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน

หน่วยงานโดยเฉพาะต้องสนใจในการที่จะพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของตน เพื่อการบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ของตน ของโรงเรียน และของระบบโรงเรียน เช่น โรงเรียนประถมศึกษา ก็อาจจะทบทวนบทบาทของตนที่มีอยู่ สร้างแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของตนขึ้นมา และตัดสินใจว่าจะดำเนินการหรือปฏิบัติตามบทบาทอะไร การปฏิบัติเช่นนี้ย่อมจะต้องเกี่ยวกับการจัดเตรียมแผนกำลังคนของหน่วยงาน ซึ่งจะต้องมีกิจกรรมการพัฒนาครู-อาจารย์ เข้า เกี่ยวข้องด้วย เพราะกิจกรรมจะช่วยให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียน ดังนั้นแต่ละโรงเรียนย่อมต้องมีสิ่งต่อไปนี้

2.1 มีความต้องการที่จะจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาครู-อาจารย์
ของคุณ

2.2 มีความแตกต่างกันในวิธีการของแต่ละโรงเรียน

3. ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของแต่ละบุคคล

เลสไล เจ บิชอป (Bishop, 1979 อ้างใน ชวนพิศ นรเดชานท์, 2525) ได้
กล่าวว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดในกระบวนการพัฒนา
บุคลากร คือ ครู-อาจารย์ เพราะตัวครู-อาจารย์ เองเป็นผู้ต้องการ และตระหนักถึงความ
สำคัญของการเปลี่ยนแปลง อาจเกิดขึ้นโดยการอ่าน เขียน ตำรา ผลงานวิจัยต่าง ๆ หรือมา
จากนโยบายของผู้บริหารโรงเรียน ดังนั้น ในฐานะของผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องหาวิธีการที่
ทำให้ครู-อาจารย์ ทุกคน สนใจต่อการพัฒนาตนเอง เนื่องจากในทุกสถาบันยังมีครู-อาจารย์
ที่ขาดความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงตนเอง หรือยึดมั่นอยู่กับวิธีการและความคิดเห็นเก่า ๆ ผู้
บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเจตคติของครู-อาจารย์เหล่านั้นด้วย
การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคลนั้น ต้องใช้ข้อมูลและรายละเอียดต่าง ๆ ที่ได้จาก

- (1) การสรรหา
- (2) การคัดเลือก
- (3) การจูงใจบุคลากรเข้าสู่หน่วยงาน
- (4) การประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

ข้อมูลเหล่านี้ จะเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะดำเนินการพัฒนา
ครู-อาจารย์ ได้ ทั้งนี้เพราะกระบวนการสรรหา และกระบวนการคัดเลือก จะช่วยเป็นข้อมูล
และรายละเอียดในอดีต กระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่า
การปฏิบัติงานของบุคลากร จะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล ในปัจจุบัน
การได้พิจารณาบทวนการปฏิบัติงานของบุคคลในอดีตและปัจจุบัน ซึ่งอาจช่วยทำนายความ
สามารถที่น่าจะเป็นไปได้ของครู-อาจารย์ในอนาคต ได้ว่า ครู-อาจารย์ ควรได้รับการพัฒนา
อะไรและเพียงใด ทั้งนี้ วิเชียร ทวีลาภ (2520) ได้ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคล ว่ามี
ดังนี้

- (1) ความต้องการดำรงอยู่ในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างมั่นคงและปลอดภัย
- (2) ความต้องการให้บรรดาสมาชิกและเพื่อนร่วมงานยอมรับเข้าร่วมหมู่คณะ
- (3) ความต้องการให้ผู้อื่นยกย่องนับถือว่า ตนเองมีความสำคัญ และจำเป็น
ต่อหน่วยงาน
- (4) ความต้องการที่จะมีโอกาสก้าวหน้า เจริญรุ่งเรืองในงาน และ
ตำแหน่งหน้าที่
- (5) ความต้องการเสรีภาพในการทำงาน และในการดำรงชีวิตอย่างอิสระ
เสรี
- (6) ความต้องการที่จะได้รับประสบการณ์ใหม่ ๆ จากการทำงาน

แต่การที่จะทราบถึงความต้องการของบุคลากรที่จะพัฒนานั้น ทางผู้บริหารโรงเรียน
อาจใช้วิธีการวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจว่ามีความ
จำเป็นต้องพัฒนามากน้อยเพียงใด ซึ่ง ชาลซ์ ลิวริงส์ และ เชควิทซ์ ฤทธิประศาสตร์
(2521) ได้แนะนำว่า มีวิธีการศึกษาความต้องการ ดังนี้

3.1 ใช้วิธีสังเกตการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาตลอดจน
ผลงานที่ปรากฏออกมา วิธีสังเกตทำได้แบบเนิ่น เพราะผู้ร่วมงานโดยทั่วไปไม่รู้ตัวล่วงหน้า
จึงมีโอกาสทราบข้อมูลต่าง ๆ ได้ใกล้เคียงกับข้อเท็จจริง โดยวิธีการดังกล่าว หากได้พบ
ปัญหาในการปฏิบัติงานเกิดขึ้น เช่น การประสานงานภายในหน่วยงานไม่ดี มีปัญหาข้อขัดแย้ง
เกิดขึ้น การปฏิบัติงานล่าช้า การจัดระบบงานไม่ดี ฯลฯ เป็นต้น ก็จะได้นำปัญหาเหล่านั้นไป
วิเคราะห์เพื่อหาวิธีแก้ไขต่อไป

3.2 ใช้วิธีการสำรวจข้อคิดเห็น และความต้องการในการปฏิบัติงาน วิธีนี้
อาจส่งแบบสอบถาม หรือทำการสัมภาษณ์บุคลากรในข่ายของการสำรวจ โดยกำหนดหัวข้อของ
การสำรวจที่เราต้องการ เช่น ทิศนคติที่บุคลากรผู้นั้นมีต่อหน่วยงาน ปัญหาในการปฏิบัติงาน
 เป็นต้น โดยวิธีการเช่นนี้ จะทำให้เราทราบว่าปัญหาอะไรบางอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน และ
ปัญหาเหล่านั้น มีลักษณะของความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

3.3 ใช้วิธีศึกษาจากเอกสารและหลักฐานในการปฏิบัติงาน วิธีนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) นั่นคือ วิเคราะห์งาน หรือศึกษางานจากเอกสาร และหลักฐานการปฏิบัติงานซึ่งมีหลายชนิด เช่น บันทึกการปฏิบัติงาน รายงานการปฏิบัติงาน รายงานการประชุม รายงานการวิจัย เรื่องราวร้องทุกข์ บันทึกเวลา การปฏิบัติงาน การลา การขาดงาน บันทึกเกี่ยวกับการโยกย้ายแต่งตั้ง ประวัติเกี่ยวกับบุคคล เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความดีความชอบ เป็นต้น ซึ่งเอกสารเหล่านี้จะเป็นหลักฐานสะท้อนให้เห็นความจำเป็นต่าง ๆ ภายในหน่วยงานได้อย่างเป็นอย่างดี นับตั้งแต่ตัวบุคลากร ระบบงาน ประสิทธิภาพของงาน ฯลฯ ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการนำมาศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรได้

3.4 ใช้วิธีวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน หรือประเมินผลในการปฏิบัติงาน วิธีนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สมพงษ์ เกษมสิน (2526) คือ การกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้ววัดค่าผลของการปฏิบัติงานว่า เป็นที่พอใจหรือไม่ ใกล้เคียง หรือแตกต่างจากมาตรฐาน พิจารณาว่าเป็นเพราะเหตุใด เช่น อาจเกิดจากความสามารถ หรือ ความชำนาญของบุคลากรไม่ดีพอ หรือเป็นเพราะการจัดระบบการทำงานยังบกพร่องอยู่ หรือเป็นเพราะปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ เป็นต้น เพื่อที่จะนำผลมาวิเคราะห์ดูว่าปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าว มีปัญหาใดบ้างที่สามารถแก้ไขได้ด้วยการพัฒนาบุคลากร

3.5 ใช้วิธีประชุมเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร วิธีการโดยให้กลุ่มผู้บริหารร่วมกัน พิจารณานโยบายของหน่วยงานว่า จะเปลี่ยนแปลงไปในทางใด หรือไม่ หากจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากร บางตำแหน่งให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ด้วย

ชาญชัย ลวิตรังสิมา และเชติวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2521) ได้พิจารณาถึงมูลเหตุ และความต้องการ หรือความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร โดยมีปัจจัยต่าง ๆ ที่สรุปได้ดังนี้

ก. การเปลี่ยนแปลงขององค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษา

องค์การหรือหน่วยงานทางการศึกษา ย่อมจะเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว อาจจะเป็นไปในทางก้าวหน้าหรือเสื่อมลงได้ ไม่ว่าจะเป็นไปในรูปใด ย่อมจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากร ให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้น กล่าวคือ ถ้าองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางเสื่อมลงอย่างน้อยต้นเหตุแห่งความเสื่อมอาจมาจากบุคคลในองค์การเป็นสาเหตุประการหนึ่ง เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ต้องฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้เพิ่มขึ้น เพื่อแก้เหตุแห่งความเสื่อมนี้ให้ถูกต้อง ในทางตรงกันข้าม หากองค์การเปลี่ยนแปลงไปในทางก้าวหน้าก็ต้องฝึกอบรมและพัฒนาบุคคล ให้สอดคล้องกับความก้าวหน้าขององค์การนั้น

ข. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี

ในรอบศตวรรษที่ผ่านมา การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีได้เจริญรุดหน้าไปอย่างสูง ผลการค้นคว้าทางด้านวิทยาศาสตร์ ได้ก่อให้เกิดประดิษฐกรรมใหม่ ๆ ที่ยังคงประโยชน์ให้การ ทำงานของมนุษย์นับ เอนกอนันต์ เครื่องคอมพิวเตอร์อำนวยความสะดวกในการบริหารงานให้แก่ มนุษย์อย่างไม่เคยปรากฏมาก่อน การนำเทคโนโลยีมาใช้กับทางการศึกษามีบทบาทมากขึ้น การนำ เครื่องมือ เครื่องใช้ และคอมพิวเตอร์มาใช้ทางการศึกษาจำเป็นต้องฝึกให้บุคลากร มีความรู้ เกี่ยวกับเรื่องเครื่องมือเหล่านั้น อย่างละเอียดถี่ถ้วน และพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้มีความรู้

ค. สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ

ปัจจัยภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การโดยตรง ก็คือ ประชาชน นอกจากนั้นยังมีสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์การไม่ น้อย เมื่อสภาพแวดล้อมตัวใดตัวหนึ่งเปลี่ยนแปลงและกระทบกระเทือน ถึงการทำงานของ องค์การ จำเป็นที่องค์การจะต้องปรับตัวให้ทันกับสภาพการณ์ดังกล่าวด้วย จึงจะช่วยให้องค์การ อยู่รอด หรือได้รับความกระทบกระเทือนน้อยที่สุด ดังนั้น องค์การจะต้องปรับนโยบายให้ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเสียก่อนจากนั้นจึงสร้างความเข้าใจหรือดำเนินการฝึกอบรมบุคลากร ให้มีความเข้าใจสภาพแวดล้อมและนโยบายขององค์การไปในแนวทางเดียวกัน เพื่อที่จะปรับ ท่าที และการดำเนินงานของแต่ละคนให้สอดคล้องไปตามนโยบายที่ได้วางไว้

ง. พฤติกรรมบุคคลในองค์กร

การแสดงออกของบุคลากรในองค์กรอาจเป็นไปได้ทั้งการคล้อยตามหรือต่อต้านและอาจเป็นไปได้ทั้งที่เป็นคุณหรือโทษต่อเจ้าของพฤติกรรม หรือต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น ต่อผู้ร่วมงาน หรือองค์กรที่เจ้าของพฤติกรรมนั้นปฏิบัติอยู่ก็ได้ พฤติกรรมในบางอย่างไม่เป็นผลดีต่อองค์กร เช่น ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ชอบหลีกเลี่ยงงาน ไม่ค่อยจะให้ความนับถือ และเชื่องผู้บังคับบัญชา ฝ่าฝืนระเบียบ เป็นต้น พฤติกรรมดังกล่าว ควรจะได้รับการแก้ไข ซึ่งตรงกับมูลเหตุ นั่นคือ หาทางพัฒนาความรู้ ความสามารถ ตลอดจนทัศนคติในการทำงานของเขาให้สูงขึ้น

ด้วยมูลเหตุดังกล่าว จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาสมรรถภาพในการทำงาน เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของวิทยาการทั้งหมด

ในเรื่องนี้ นพมาศ วงศ์โสภณ (2524) ได้สรุปแนวคิดถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรภายในโรงเรียนไว้ดังนี้ เนื่องจากในวงการศึกษานี้มีการเปลี่ยนแปลง ขยายตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จำนวนโรงเรียน และบุคลากรที่มีปริมาณมากขึ้น นโยบายการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงไปตามรัฐบาลแต่ละสมัย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาชาติให้สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาประเทศ นอกจากนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปทุกระยะ มีการค้นพบ ทฤษฎี หลักการ และกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ มีการคิดค้นเทคนิค วิธีการสอนใหม่ ๆ มีอุปกรณ์การสอน สื่อการเรียนที่ทันสมัยขึ้น สิ่งสำคัญ ก็คือ มีการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา การจัดชั้นเรียน ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่น ๆ ตามมา เช่น หลักสูตร แบบเรียน ระบบการวัดผล และประเมินผลการเรียน แผนการเรียน เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นสิ่งที่แน่นอนว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่ โดยเฉพาะที่ปฏิบัติการสอน แม้จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสอนเพียงใด ย่อมจะต้องหย่อนสมรรถภาพ และกลายเป็นผู้ขาดความรู้ทักษะ ในสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไปได้ ซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานอย่างยิ่ง จึงจำเป็นต้องให้ผู้บริหารโรงเรียนพึงให้ความสนใจต่อการพัฒนาครู-อาจารย์ ในโรงเรียนของตนให้มาก เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

แนวความคิดนี้สอดคล้องกับ พันธ์ ทัศนาคินทร์ (2524) ซึ่งกล่าวไว้ว่า ความจำเป็นอย่างหนึ่งในการประกอบอาชีพทั้งหลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คือ อาชีพครู นั่นก็คือ ก้าวที่จะต้องตามให้ทันต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบใหม่ ๆ ในวิชาการและวิชาชีพของครู อาชีพครูนี้จะหยุดนิ่งไม่ได้ เพราะความรู้และวิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงเจริญขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะให้การศึกษาแก่นักเรียนได้ผลเต็มที่ และทันต่อความเจริญของโลก ครูเองก็ต้องติดตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านั้นอยู่เสมอจะหยุดนิ่งไม่ได้ เพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาสอนนักเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ ดังนั้น ครูจึงมีความจำเป็นต้องพัฒนา

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้จำแนกสภาพการปฏิบัติที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึง ความต้องการหรือความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรเป็น 4 ประการ คือ

1. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีมือในการปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
2. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ ความสามารถในลักษณะทั่ว ๆ ไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
3. ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่ว ๆ ไปที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
4. ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

อีกประการหนึ่งที่สำคัญ คือ "ในแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6 (2530 - 2534) (2529) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยได้วางแนวทางไว้ในด้านคุณภาพการศึกษา ดังนี้ "เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อให้ผู้เรียน มีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการประกอบอาชีพ ตรงต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศให้ทันกับความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีคุณธรรม และเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการพัฒนาครูอาจารย์ เนื้อหาสาระ และกระบวนการเรียนการสอน พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน"

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก กล่าวคือ เมื่อได้มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็ได้หมายความว่า สามารถให้เขาทำงานได้

ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้นแก่ผู้เข้าทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (Inservice Training) ไปด้วย ทั้งนี้ เพราะการศึกษาที่ได้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียง ความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ทำให้ ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ไม่สามารถจะทำงานได้ทันที ต้องมี การอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

นอกจากนี้ เมื่อผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และ เทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานได้เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงาน ได้ดี เช่น เดิม โดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่ หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่นหรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบัน การศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

"การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการ ทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีก ทางหนึ่งด้วย" (สมาน รังสิโยภักดิ์, 2530)

ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรตามความต้องการ ทั้งในส่วนของคุณภาพ และองค์การ ในสภาพการเคลื่อนไหวของการเปลี่ยนแปลง ทั้งในเรื่อง ของระบบการจัดการศึกษา, การขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานเพิ่มขึ้น หลักสูตร แบบเรียนต่าง ๆ เพื่อให้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของประเทศสู่สังคมอุตสาหกรรม รวมถึงการใช้ผลิต กรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศ ซึ่งถ้าบุคลากรโดยเฉพาะครูผู้ต้อง ให้ความรู้ให้การศึกษาอบรมเด็กและเยาวชน เพื่อเข้าสู่สังคมและทันกับการเปลี่ยนแปลงของ ประเทศชาติต่อไปในอนาคตด้วย

3. การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินการเพื่อพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะบุคลากรในโรงเรียน ได้แก่ ครู อาจารย์ หรืออาจารย์ในวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่ในการสอนเหมือนกัน เกี่ยวกับ เรื่องนี้ ไพฑูรย์ สนิลรัตน์ (2524) กล่าวว่า "การพัฒนาคณาจารย์ มิใช่เรื่องของผู้บริหาร

แต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับคณาจารย์เป็นสำคัญการพัฒนาอาจารย์ด้านการสอน จะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อ อาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็น และปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลง หรือพัฒนาตนเอง ดังนั้น ในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ ควรจัดให้แก่ผู้สนใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมก่อน และคอยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อย สนใจ ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนา คณาจารย์จะไม่ได้ผล ถ้าทำด้วยการบังคับอาจารย์จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วม กิจกรรม เพื่อการพัฒนาอาจารย์

ดังนั้น การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรจะดำเนินไปได้ด้วยดี จึงมิใช่ขึ้นอยู่กับผู้ทำหน้าที่พัฒนาแต่เพียงอย่างเดียว จะต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี ของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่น่าอยู่ มีขวัญ กำลังใจในการปฏิบัติงาน และประการสำคัญ ที่สุดคือ ความตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งมั่นพัฒนาศักยภาพของตนเอง เพื่อให้ได้มาซึ่งความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญงาน ตลอดจนมีเจตคติในการทำงาน เพื่อผลผลิตอย่าง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.1 องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

1. บุคคล ประกอบด้วย

- 1.1 ผู้ตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนาจะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน
- 1.2 วิทยากร ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ
- 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือ

สนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่ง จูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรม ของบุคคล ฯลฯ ที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดี จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบายข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนา
ในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ และความมีน้ำหนึ่งใจเดียว จากสมาชิกทุกระดับ (คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2523)

3.2 วิธีดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าให้บุคลากรมี
โอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติและเทคนิคต่าง ๆ เกี่ยวกับด้านการเรียน
การสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษาให้สูงขึ้น

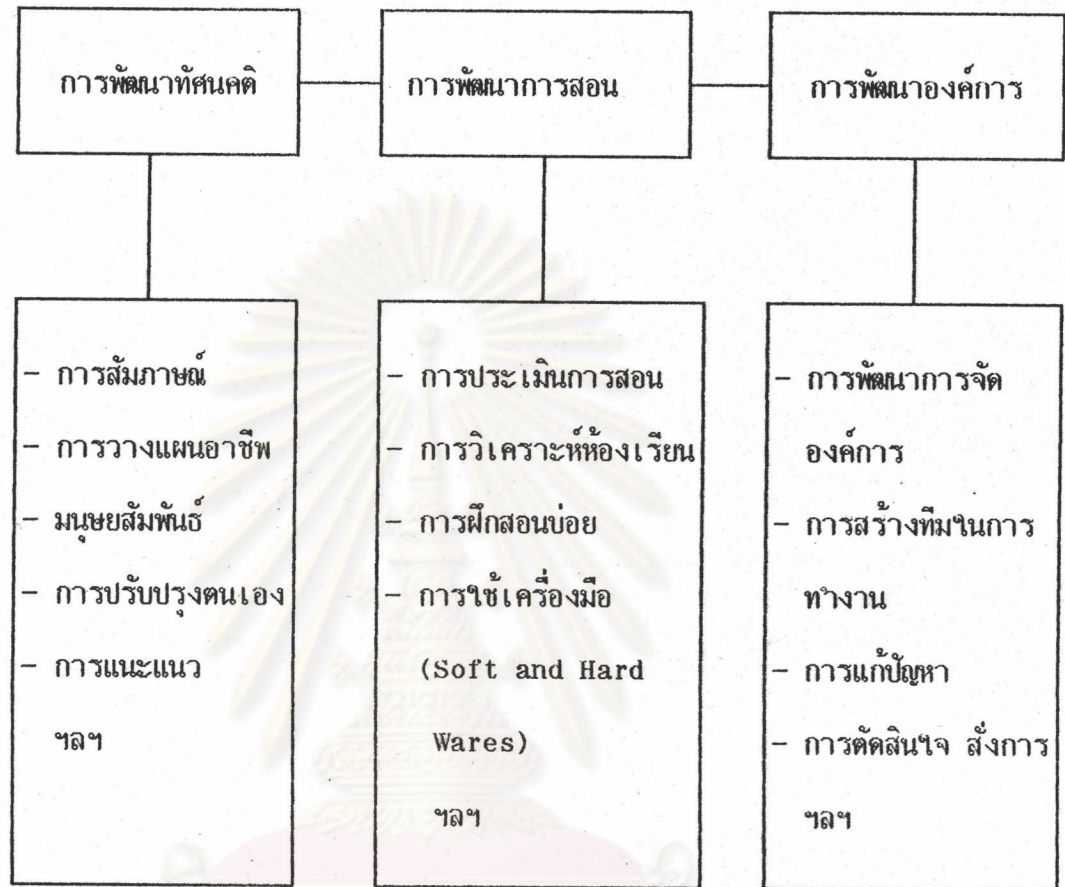
ไพฑูริย์ สีนลารัตน์ (2520) ได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในประเทศ
สหรัฐอเมริกา ที่มีหน่วยงานพัฒนาเพื่อการเรียนการสอนเช่นนี้ ประมาณ 200 กว่าแห่งว่าจะ
เน้นที่การปรับปรุงการเรียนการสอน ซึ่งมีวิธีการดำเนินการจัด 3 แบบดังนี้

ก. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุม
เป็นครั้งคราว เช่น การประชุมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมง ไม่เกินครึ่งวัน
ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในด้านนั้นจริง ๆ และไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอน หรือเครื่องมือ
เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

ข. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ
คือ เมื่อมีการบรรยายสัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็น
ความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำ ให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรม
เหล่านี้ มีตั้งแต่ 1 - 2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1 - 2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

ค. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดย
มีแนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้ง
ปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวจัดนี้กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศ
สหรัฐอเมริกา

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรแบบสมบูรณ



การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรสามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 แบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวถึง เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลว่า เทคนิคและวิธีการพัฒนาบุคคลควรแยกการนิเทศเพื่อพัฒนาออกเป็น 2 แบบด้วยกัน คือ การนิเทศเพื่อพัฒนาเป็นกลุ่ม และการนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล เทคนิควิธีการจะเกี่ยวข้องกับโครงการและกิจกรรมเป็นประเด็นสำคัญ นอกจากนั้นจะขึ้นอยู่กับความรู้สึก ความสัมพันธ์ ทัศนคติ และวิธีการที่ผู้ให้การนิเทศแสดงออกด้วยวิธีการจัด และพฤติกรรมที่มีต่อผู้รับการนิเทศ อย่างไรก็ตาม เทคนิควิธีการทั้ง 2 แบบนั้น จะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือความมุ่งหมาย ขนาดของกลุ่ม

ที่เข้ารับการนิเทศ ประสพการณ์ ที่จะก่อให้เกิดลักษณะของงานที่ผู้เข้ารับการนิเทศจะปฏิบัติ และ กิจกรรมที่ใช้ในการดำเนินการนิเทศ ซึ่งจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่มาก

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นกลุ่ม มีวิธีการดำเนินการได้ในรูปแบบ ดังนี้

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

การนิเทศเพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล มีวิธีการดำเนินการในรูปแบบ ดังนี้

1. การฝึกงาน (Internship)
2. การเรียนรู้งานจากผู้ประสพการณ์ (Under Study)
3. การเลือกเรียนวิชาเป็นรายวิชาในมหาวิทยาลัยหรือวิทยาลัย (The Course)
4. การเข้ารับการฝึกอบรม (In Service - Training)
5. การไปศึกษาต่อ (Continuing Education)
6. การให้เป็นสมาชิกสมาคมวิชาชีพ (Professional Association Membership)
7. การให้ทดลองปฏิบัติจริง (Directed Practice)

8. การอ่าน (Reading)
9. การเขียน (Writing)
10. การเยี่ยมชมงานที่อื่น (Inter - Visitation)
11. การให้รับโครงการไปจัดทำ (Project Organization)
12. การส่งไปร่วมเป็นกรรมการ (A Committee Member)
13. การให้ไปเป็นวิทยากร (Speaker)
14. การไปสังเกตคนอื่นปฏิบัติงาน (Observation)

สยาม ปิยะนราธร (2532) กล่าวว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนเป็นอย่างมาก ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการฝึกอบรมประการหนึ่ง คือ การเลือกเทคนิค การฝึกอบรมเทคนิคต่าง ๆ ที่สถาบันการฝึกอบรมทั้งของรัฐบาลและเอกชนนิยมใช้กันอยู่ทั่วไปในการฝึกอบรมมีดังนี้ คือ

1. การบรรยาย (Lecture)
2. การสาธิต (Demonstration)
3. การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Study)
4. การศึกษาเหตุการณ์ (Incidental)
5. การฝึกอบรมในห้องทดลอง (Laboratory Training)
6. การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)
7. การเล่นเกม (Game)
8. การรับรู้ความรู้สึก (Sensitivity Training)
9. การสอนหรือการแนะนำ (Coaching)
10. การผลัดเปลี่ยนตำแหน่ง (Position Rotation)
11. การทดลอง (Experimentation)
12. การประชุมอภิปราย (Conference Ordiscussion)
13. การมอบหมายงาน (Assignment)
14. กลุ่มสัมพันธ์ (Group Dynamics)

โดยทั่วไปการจัดฝึกอบรม มักจะไม่ใช้เทคนิคใดเทคนิคหนึ่งโดยเฉพาะ แต่นิยมใช้หลาย ๆ เทคนิครวมกัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ให้มากที่สุด

3.3 ลักษณะกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่จะนำมาศึกษาในการวิจัย

กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษามีมากมายซึ่ง มาลี วิชญกุล (2525) กล่าวถึงลักษณะการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาไว้ ดังนี้

"กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่มักจะจัดหรือกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้ 8 ประการ คือ 1. การประชุมพิเศษ 2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. การสัมมนาทางวิชาการ 4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ 5. การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ 6. การส่งเสริมให้มาศึกษาต่อ 7. การแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง และ 8. การสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีการทำงาน"

ส่วน นางเยาว์ ชาราศรีสุทธิ และคณะ (2529) ได้เสนอแนะไว้ประกอบด้วย การประชุมพิเศษครูใหม่ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์วิชาการในโรงเรียน การให้ครูได้ค้นคว้าวิจัยและทำการทดลอง การไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การลาศึกษาต่อเพิ่มเติม การจัดกิจกรรมพิเศษ และแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ในโรงเรียน

สำหรับ เมธี บิลันชนานนท์ (2529) ได้เสนอกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ดังต่อไปนี้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การบรรยาย	การสอนแบบสำเร็จรูป	เทปบันทึกเสียง
การประชุม	การประชุมย่อย	โทรทัศน์
การสัมมนา	การมอบหมายงานพิเศษ	การเล่นเกมส์
การอภิปราย	เอกสารพิมพ์แจก	การเลียนแบบ
การจัดการฝึกงาน	จัดรายวิชาให้เข้าเรียน	การฝึกอบรม
การหมุนเวียนตำแหน่ง	การศึกษาเฉพาะกรณี	การสอนโดยครูพิเศษ
การทดลองการปฏิบัติงาน	ภาพยนตร์	การสาธิต
การใช้ครูผู้ช่วย	โครงการวิจัย	การเยี่ยมชมกิจการ
การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	โปรแกรมการแลกเปลี่ยน	กิจกรรมรายบุคคล
การศึกษาพิเศษ	การแสดงบทบาทสมมติ	การฝึกหัดแก้ปัญหา
การระดมความคิด	การจัดทัศนศึกษา	การฝึกการประสานงาน

ชูชาติ ลิปิสุวรรณ์โชติ (2533) กล่าวถึง สภาพและความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ของมูลนิธิกราดา คณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย โดยศึกษาถึงกิจกรรม 8 ด้าน ได้แก่ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษา ศึกษานอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มาศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ มีหลักการ วัตถุประสงค์ และลักษณะการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน แต่ลักษณะและวิธีการจัดกิจกรรมต่างๆ ขึ้นอยู่กับสภาพ และความต้องการ หรือความจำเป็นของสถาบันการศึกษานั้น ๆ โดยเฉพาะโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร ซึ่งมีนโยบายในการเร่งรัดคุณภาพการศึกษา ซึ่งจัดความสำคัญไว้ในอันดับที่ 1 ของแผนพัฒนา เพื่อให้สอดคล้องกับ

สภาพปัญหา ความต้องการของจังหวัด และสนองนโยบายเร่งรัดคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จึงพยายามที่จะพัฒนาคุณภาพของครูอาจารย์ ควบคู่กับการพัฒนาทางด้านวิชาการ จึงมีความต้องการและความจำเป็นที่จะต้องจัดกิจกรรมให้กว้างขวาง และทั่วถึง ดังนั้น การพิจารณาว่า กิจกรรมใดมีความเหมาะสมที่จัดให้กับบุคลากร จึงต้องอาศัยแนวคิด หลักการจากตำรา เอกสาร แนวทางการจัด กิจกรรมของสถาบันการศึกษาต่าง ๆ รวมทั้งจากผู้เชี่ยวชาญการบริหารงานบุคคลมาผสมผสานกัน และประมวลมาได้ 8 กิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาศึกษาในครั้งนี้ คือ

1. การปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้ พันธ์ ทัศนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า ครูใหญ่ควรจะมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศ ครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียน ดังนี้

ก. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงินตรรองจ่ายเป็นเงินเดือนในขณะที่ยังเบิกเงินเดือนจากทางราชการไม่ได้

ข. จัดการประชุมหรือสนทนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปและสภาพของโรงเรียน หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องโดยตรง

ค. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนให้ซึ่งแสดงแผนผังของโรงเรียน แผนผังแสดงสายงาน ความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น

ง. จัดหาที่เลี้ยงให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิด และคอยให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

จ. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้ครูอื่น ๆ รู้จัก

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จัก

หน่วยงาน และให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนั้นอาจจะมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะได้รับผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และปัญหาที่ต้องการทำการปฐมนิเทศ ซึ่งหากได้เข้าใจแล้วก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้อย่างถูกต้อง

ลิคเคิล (Likert, 1961) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ในทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ว่า "เป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ (Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personnel interest) ในความเป็นอยู่ของพนักงาน"

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ควรจะให้จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัย และป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่อยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้จักสภาพชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ วัฒนธรรมนิยม ประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บริการด้านการศึกษแก่ครูอาจารย์ใหม่ ทั้งบรรจุใหม่และย้ายหรือโอนมาจากโรงเรียนอื่นเช่น จัดหาหนังสือคู่มือ เอกสารประกอบหลักสูตร จัดหาที่เลี้ยง รวมทั้งการชี้แจงด้านอื่น ๆ ของโรงเรียน เช่น วัตถุประสงค์ ประวัติของโรงเรียน สภาพชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ

2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้นหรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต และเพื่อสร้างความเข้าใจของการสื่อสารในหลักการสำหรับคนในระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน ให้เกิดการประสานงาน และร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527)

นอกจากนั้น การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน และองค์การ

ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็รื่องการของรัฐบาลหรือการทางธุรกิจเอกชน หน่วยงานหรือการทางการศึกษา ก็ได้มีข้อยกเว้น สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กรม กองในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จะกำหนดแผนงานในการพัฒนาบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับกรมกอง และระดับโรงเรียน โดยกำหนดโครงการฝึกอบรมไว้ในแผนงานการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ (ฉัฐนิภา สุปรัดน์, 2529)

ดังนั้น การฝึกอบรมจึงเป็นกิจกรรมของฝ่ายบริหาร ที่จะต้องจัดดำเนินการ เพื่อประโยชน์ขององค์การ และของบุคลากร การที่จะบรรลุถึงจุดหมายทั้งขององค์การ และบุคลากรนั้น แฮร์ริส (Harris, 1970 อ้างใน ฉัฐนิภา สุปรัดน์, 2529) เสนอ กระบวนการของการฝึกอบรม "ซึ่งเริ่มต้นด้วยการหาความจำเป็นในการฝึกอบรม การกำหนดโครงการเนื้อหาและเรื่องที่จะฝึกอบรม การสร้างแรงจูงใจในการเข้ารับการฝึกอบรม การดำเนินการโครงการฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม และการให้รางวัลและข้อมูลย้อนกลับ" ซึ่งมีความสอดคล้องกับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) โดยเพิ่มระยะเวลาของการฝึกอบรม สถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวก งบประมาณและติดตามผลการฝึกอบรม จะทำให้การฝึกอบรมมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ส่วนการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น ญิทยุ สาธร (2517) กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมฟังการบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติการตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้า ในภาคบ่ายเป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีที่ได้เรียนรู้อีกเท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ทันทีที่ได้เรียนรู้อีกใหม่ ๆ โอกาสจะเข้าใจและจำได้จึงมีมาก

สำหรับ พันส์ หันนาคินท์ (2524) ได้กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการว่าหมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถม รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลอง หรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้

ประโยชน์ที่จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็คือผลของงานจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น จากการทำสิ่งร่วมกับผู้อื่น และกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป

กล่าวโดยลักษณะแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติ โดยมีผู้สนใจร่วม ดังนั้น วิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผนและการดำเนินงาน เป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม และจัดโดยส่วนรวม เป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้ องค์กรประกอบสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สถานที่ประชุม วิทยากร ที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากร และผู้ร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528)

จึงสรุปได้ว่า การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ มีความมุ่งหมายที่เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะแก่บุคลากร "เพิ่มความพร้อมที่จะเรียนเพื่อการแลกเปลี่ยนพฤติกรรม ตลอดจนเจตคติไปในทางที่พึงต้องการ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพขององค์การ

3. การสัมมนาทางวิชาการ

คำว่า สัมมนา ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 มีความหมายดังนี้ "การสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาคือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้"

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

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2529) แสดงความคิดเห็นว่า "คำสัมมนาจากภาษาอังกฤษว่า Seminar หรือบางครั้งอาจใช้คำว่า Group tutorial ซึ่งมักเป็นการอภิปรายของกลุ่มแบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semistructured discussion) ไม่ว่าจะเป็นการถามเรื่องวิกฤต หรือข้อถกเถียงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา การอภิปรายของกลุ่มสัมมนาในเรื่องใด ๆ นี้ อาจเกิดขึ้นภายหลังการบรรยาย การอภิปรายของวิทยากร การมอบหมายงานรับผิดชอบให้สมาชิกไปค้นคว้าหาข้อมูล การสาธิต การดูเทปโทรทัศน์ หรือสไลด์ เป็นต้น"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า "วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน และเพื่อการเรียนรู้และประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาก็สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกัน คือ เป็นทั้ง "ผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาย่างถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนา บางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาดังกล่าว สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหามีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหามีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้สมาชิก"

ดังนั้น การสัมมนาทางวิชาการของบุคลากร จึงเป็นการจัดให้ครูได้มาประชุมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญห

4. การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ในห้วงคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือ เกี่ยวกับ

ความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่างๆ มาทำงาน การสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา แต่ต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับขั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น" (ภิญโญ สาธร, 2520)

วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการ เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาค้นคว้า
ภิญโญ สาธร (2526) ได้เสนอไว้ 2 วิธี คือ

1. วิธีให้ไปศึกษาค้นคว้าในสถานศึกษา นอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่าย หรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติม โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษา หรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติม โดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศก็ได้

สำหรับ พันธุ์ หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาค้นคว้าหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้ว มีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่เข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อ ผู้ที่ไปศึกษาค้นคว้ามีโอกาสได้เห็นมุมมองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกัน สร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

แนวคิดของทั้งสองท่านมีความสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ให้มีความรู้มากขึ้น โดยส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาค้นคว้า ซึ่งอาจจะศึกษาค้นคว้าใช้เวลาบางส่วน หรือการลาเพื่อศึกษาค้นคว้าเต็มเวลา ทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ หรือแม้แต่การดูงาน

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมให้มีการศึกษาค้นคว้าเป็นกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะ ในการที่จะนำเทคนิค และประสบการณ์

ใหม่ ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสิ่งแวดล้อมและสังคม ที่เจริญก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ ซึ่งสถานศึกษาควรส่งเสริมเป็นอย่างยิ่ง

5. การศึกษาดูงานนอกสถานที่

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

สำหรับ นิพนธ์ กินาวงศ์ (2523) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาการเรียนการสอนวิธีหนึ่ง คือ การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกันเอง ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนจัดโปรแกรมการเยี่ยมเยียนครู ระหว่างโรงเรียน โดยเฉพาะถ้ามีครูได้รับการยกย่องว่าเป็น "ครูดีเด่น" ก็ควรจัดให้คณะครูอื่น ๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนที่มีครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่

การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกัน (Visiting Other Teacher) ก็เป็นการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่อีกวิธีการหนึ่ง ที่จะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรครูได้รับประสบการณ์ตรง และแนวคิดที่กว้างขวางขึ้น

แนวคิดของนักการศึกษาทั้งสอง มีความสอดคล้องกันที่จะเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรครูวิธีการหนึ่ง ที่จะทำให้ครูได้มีโอกาสพบเห็นสิ่งต่าง ๆ ที่มีความหลากหลาย และนำสิ่งนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน ช่วยกระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเพิ่มพูนความรู้ และก่อให้เกิดแนวความคิดสร้างสรรค์ต่อโรงเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่เป็นอย่างดี

ส่วน พันธ์ หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่าการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่ดีที่นั่นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

ดังนั้น การศึกษาคูงานนอกสถานที่ จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาคูคลากร ที่อำนวยความสะดวกให้กับครูอาจารย์กิจกรรมหนึ่ง โรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง

6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมในการพัฒนาคูคลากรครู ให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น ทั้งในด้านการแสดงออกทางความคิด และประสบการณ์ทางวิชาการ อันจะเป็นการส่งเสริมให้คูคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดผลดีแก่องค์กรมากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้เสนอว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่าเป็นการให้ความรู้แก่คูคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้คูคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และยังช่วยให้คูคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะ เป็นประโยชน์แก่คูคลากรและองค์การ

ดังนั้น การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาคูคลากรครูอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้คูคลากรครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถกระทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ (ชนิดคาเหมือนแก้ว, 2527) ส่งเสริมให้คูคลากรครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ และรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนา และคนอื่นได้ถาม หรือ เสริมการสนทนา) จะเป็นการช่วยให้คูคลากรครูได้เพิ่มพูนความรู้ยิ่งขึ้น อีกประการหนึ่งโรงเรียนอาจจะแนะนำให้ครู เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู ครูปริทัศน์ จุลสารนักบริหาร ฯลฯ นอกจากนี้อาจจะให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยอาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรง

คุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อ เรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือมีความสนใจ (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528)

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า สามารถกระทำในลักษณะ ดังนี้

1. การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าโดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
 2. การแนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตราครู ปาจารย์สาร จุลสาร นกบริหาร ฯลฯ
 3. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยงวันสันทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นได้ถาม หรือเสริมการสนทนา)
 4. การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
 5. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันฟัง โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่ง อ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน
- กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น หรือเผยแพร่ผลงานแสดงความก้าวหน้าทางวิชาการ และกระตุ้นความสนใจด้านคุณภาพการสอน การให้ความรู้หรือหลักการทางการศึกษา

7. การสับเปลี่ยนหน้าที่

การสับเปลี่ยนหน้าที่ เป็นการช่วยบุคลากรเพิ่มความรอบรู้งานต่าง ๆ หลายด้านเป็นการเพิ่มทุนประสบการณ์ และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะหากให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้น ก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ

เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่ (ประมวล รุจนเสวี, 2523)

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo, 1966) กล่าวว่า "การบริหารบุคคล
ในองค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆ แล้ว ภายหลังประสบ
ปัญหาว่า ได้บรรจุบุคคลไม่เหมาะสมกับงาน อันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพ
ของคนผิดไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติ จนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่
ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้น จึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้าย เปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม
สำหรับ พันส์ หันนาคินท์ (2524) เสนอว่า การโยกย้าย สับเปลี่ยน หน้าที่ อาจ

ทำให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง ทำให้คนได้ทราบ ความต้นลึกหนาบาง
ของตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตนเองเคยประสบมา
แล้ว เช่น ลองให้ฝ่ายสอนไปทำงานหน้าที่ของฝ่ายบริหารธุรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้าง
จากการปฏิบัติจริง จะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานทำ
ได้ดีขึ้นนอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ เมธี บิลันธานนท์ (2523) มีความเห็นว่า การสับเปลี่ยนบุคลากรย่อม
จะเกิดขึ้นจากการกระตุ้นให้เกิดความสนใจ ที่จะสับเปลี่ยนแก่ปัจเจกบุคคล และระบบโรงเรียน
การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานถือได้ว่า เป็นกลไกอย่างหนึ่งที่มีคุณค่าทางการบริหารงานบุคคล
เพื่อการพัฒนาและให้ความยืดหยุ่นแก่บุคลากร และระบบโรงเรียน ซึ่งถือว่าฝ่ายบริหารให้ความ
รับผิดชอบและบริการอย่างต่อเนื่องแก่บุคลากร เพื่อความเหมาะสมของงานให้กับบุคคล การจัด
ให้มีการประเมินค่านโยบาย และกระบวนการสับเปลี่ยน เป็นสิ่งที่พึงกระทำ เพราะช่วยให้ได้
ข้อมูล และรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับปัญหาการสับเปลี่ยน เพื่อการปรับปรุงต่อไป การ
ประเมินค่าการปฏิบัติงาน เป็นพื้นฐานเบื้องต้นของความสำเร็จของแผนการสับเปลี่ยน เพราะ
ข้อมูลและรายละเอียดดังกล่าว จะช่วยในการตัดสินใจ และชี้ให้เห็นปัญหาต่าง ๆ ได้

ส่วน สมพงศ์ เกษมลิน (2526) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับ
ตำแหน่งและความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงาน โดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม
และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเป็นกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งมีวัตถุประสงค์เป็นไปเพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของข้าราชการ และเป็นการใช้คนให้เหมาะกับงาน ในกรณีของการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อาจเป็นการให้ข้าราชการมีประสบการณ์ หรือรอบรู้กว้างขวางขึ้นด้วย อย่างไรก็ตาม ฟังตระหนักรว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผน และกฎเกณฑ์ที่แน่นอน ทั้งนี้เพราะการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานจะเกี่ยวข้องกับขวัญ กำลังใจของบุคลากรเป็นสำคัญด้วย (ชนิดดา เหมือนแก้ว, 2527)

8. การพัฒนาจิตใจ

ในการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปมีจุดประสงค์ที่สำคัญที่เสริมสร้างศักยภาพของบุคลากรทั้งด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยังประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร แต่สำหรับการพัฒนาบุคลากรนั้น ควรจะมีการพัฒนาด้านจิตใจด้วย เพราะอาชีพครูมีคุณลักษณะที่จะต้องเป็นแบบอย่างแก่บุคคลโดยทั่วไป โดยเฉพาะครูประถมศึกษา ซึ่งเป็นผู้วางพื้นฐานการศึกษาแก่กุลบุตรกุลธิดาของพลเมืองไทย ที่จะเป็นกำลังสำคัญของประเทศในอนาคต การพัฒนาด้านจิตใจของครูจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง และจะต้องดำเนินการควบคู่กับการพัฒนาบุคคลทางด้านวิชาการไปพร้อม ๆ กัน

วาสนา สิงห์โกวิท (2528) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรทำไปพร้อม ๆ กัน ทั้งพัฒนาบุคคลทางวิชาการและพัฒนาจิตใจ โดยการปฏิบัติความดีด้านจิตใจ การพัฒนาบุคคลในองค์กรนั้น ๆ จึงจะได้ผลลัพธ์สูงสุด ด้วยการลงทุนน้อยที่สุด เพราะตราบดีที่จิตใจของบุคคลในองค์กรเจริญขึ้น ผลการทำงานในองค์กรย่อมดีขึ้น เจริญขึ้นเป็นเงาตามตัว ตามลำดับขั้นของจิตใจที่ได้รับการพัฒนา"

การพัฒนาทางจิตใจจึงมีความจำเป็น สำหรับผู้ที่ประกอบอาชีพครู เพราะการทำงานด้วยความตั้งใจดี ผลของงานย่อมออกมาดี มีคุณภาพ นักเรียนที่เรียนจบออกไปก็มีคุณภาพ โรงเรียนก็เป็นสถาบันการศึกษาที่มีคุณค่า ได้รับความศรัทธาจากบุคคลทั่วไป ทั้งนี้ เพราะครูมีขวัญและกำลังใจดีในการปฏิบัติงาน ครูมีคุณธรรมและจริยธรรม อันมีลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบอาชีพ "ครู" ทั้งนี้เพราะผลอันเกิดมาจากสภาพของ "จิตใจ" ที่ดี

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาทางจิตใจเป็นการพัฒนาบุคลากรครูให้มีประสิทธิภาพ โดยพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาบุคลากรทางด้านวิชาการ เพื่อเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ ความสำนึกในหน้าที่ของครู ตลอดจนความดี คุณธรรม และจริยธรรม อันเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์

4. การประเมินผล (Evaluation)

การประเมินผลเป็นงานสำคัญในการบริหาร ซึ่งการประเมินที่ดีนั้น จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง และด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน โดยที่ผลจากการประเมินจะก่อให้เกิดความคิดที่จะเริ่มต้นงานใหม่ต่อไป และทราบปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญมาก ควรดำเนินการประเมินผลอย่างจริงจังหลังจากมีการพัฒนาแล้ว เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของการพัฒนาที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง เนื่องจากการจัดการพัฒนาในแต่ละครั้ง องค์กรย่อมต้องลงทุน เสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ บุคลากรก็เสียเวลาปฏิบัติงานปกติมารับการพัฒนา ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความจำเป็น ยอมลงทุนเพื่อการพัฒนาและมองเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร เมื่อบุคลากรเข้ารับการพัฒนาแล้ว ควรจะได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือคิดไว้ ก็แสดงว่าหลักสูตรการอบรมเรื่องดังกล่าวนี้เหมาะสม หากเป็นไปในทางตรงข้าม ผู้จัดการพัฒนาย่อมจำเป็นต้องศึกษาข้อบกพร่องแล้วนำไปปรับปรุงในการจัดการพัฒนาครั้งต่อไป

เสาวลักษณ์ สิงห์ไกวินทร์ และกมล อุดลพันธ์ (2528) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อจะทราบว่าพัฒนานั้นได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่เพียงไร
2. ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยชี้ให้เห็นถึงข้อบกพร่อง เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้การพัฒนา และผู้เข้ารับการพัฒนา ได้ทราบถึงข้อดีและจุดอ่อน เพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น
4. ข้อมูลจากการประเมินผลการพัฒนา จะช่วยการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรจะมีโปรแกรมเพื่อการพัฒนาอีกหรือไม่ ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าเป็นอย่างไร

หลักเกณฑ์ในการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

พัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวถึง หลักเกณฑ์ในการประเมินว่า "การประเมินผล
ในรูปใดก็ตาม จะต้องระลึกไว้เสมอว่า

1. การประเมินผลจะต้องกระทำโดยยึดเอาจุดหมายของงานที่ได้วางไว้เป็นเกณฑ์
2. การประเมินผลที่ดีจะต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย
3. เกณฑ์และวิธีการประเมิน จะต้องเป็นการเข้าใจกันระหว่างผู้ที่จะร่วมมือประเมินผลว่า เกณฑ์ที่ใช้มีความหมายเพียงไร เช่น ที่เรียกว่าสอนดีนี้มีเกณฑ์อะไรเป็นเครื่องวัด
4. การประเมินผลควรกระทำเสมอ ๆ เป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้มองเห็นแนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงในงานต่าง รวมทั้งความแน่นอนในการประเมินผลด้วย
5. ตัวเครื่องมือสำหรับการประเมิน ก็ควรได้รับการประเมินด้วยว่าให้ความเที่ยงตรง และความแน่นอนสักเพียงไร
6. หลังจากที่ได้ประเมินผลของแต่ละหน่วยงานแล้ว ควรจะได้นำผลการประเมินแต่ละหน่วยมารวมประมวลเข้าเป็นการประเมินส่วนรวมของโรงเรียน ผลจากการประเมินนี้จะเป็นเครื่องนำทางในการพิจารณาปรับปรุงในเวลาต่อไป

วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีหลายประเภทแต่ที่ได้รับความนิยมมากมีอยู่ 4 วิธี คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1. การวัดผล - หลัง การวัดผลในตอนแรก (Pre - test) กับ การวัดผลตอนสุดท้าย (Post - test) แล้วนำมาเปรียบเทียบกัน ก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการพัฒนาน่าเปลี่ยนแปลงอย่างไร เพียงใด หรือไม่
2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่าหลังจากได้เข้ารับการพัฒนาแล้ว มีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่
3. การสังเกตจากการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่จะสังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจสังเกตจากปริมาณ

กล่าวโดยสรุป การประเมินผลการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้การดำเนินการสมบูร์ยยิ่งขึ้น สามารถแก้ไขได้ตรงเป้าหมาย และนำผลที่ได้จากการประเมินผลไปปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรทั้งของไทยและต่างประเทศ

1. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรของไทย

1.1 มยุรี พลางกูร (2523) ได้ศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์วิทยาลัยแพทยศาสตร์พระมงกุฎเกล้า พบว่า การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาทั่วไป มุ่งพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ หลายสถาบันจะครอบคลุมภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีหน่วยงานหนึ่งรับผิดชอบดำเนินการด้านพัฒนาคณาจารย์ ผู้บริหารร่วมกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์มากกว่าอาจารย์ ขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการจัดกิจกรรม และผู้บริหารไม่ให้การสนับสนุนเท่าที่ควร เป็นอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ผู้บริหารและอาจารย์ต้องการให้มีการจัดกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาท และความรับผิดชอบ

1.2 อรพินทร์ กุลประภา (2524) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้บริหารการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในการประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงานว่า ยังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ในด้านการสัมมนาทางวิชาการ การส่งเสริมให้การศึกษาต่อ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีความขัดแย้งกัน ผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาที่มีการปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้บริหารการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติจริงน้อย ทั้งนี้ ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนให้ความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาให้มากที่สุด ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นพบว่า ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคนและเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอนสองผลัด และขาดความสนใจอย่างจริงจัง ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

1.3 นพมาศ วงศ์โสภณ (2524) ได้ศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหา ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นปัญหาต่อครูในระดับน้อยทุกด้านความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาครูด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และบุคลิกภาพ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญผู้บริหารและบุคลากรมีความคิดเห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับน้อย ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาครูอาจารย์ ไม่ได้สำรวจปัญหาของครูอาจารย์ เพื่อหาวิธีการที่เหมาะสม และห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือวารสาร ตลอดจนคู่มือทางการศึกษา

1.4 มาลี วิญชกุล (2525) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การประชุม การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงาน และศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่พบว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย คือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนกลุ่มอาจารย์มีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงทั้ง 8 ด้าน อยู่ในระดับน้อย กลุ่มผู้บริหารส่วนใหญ่เห็นว่า ปัญหาและอุปสรรคเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การขาดแคลนค่านงงบประมาณ วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ กาลังคน อุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ส่วนกลุ่มอาจารย์พบว่าขาดแคลนค่านงงบประมาณ กาลังคน วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือคู่มือด้านวิชาชีพไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือต่าง ๆ ต่อการพัฒนาครูอาจารย์ไม่ชัดเจน และไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนาไม่เพียงพอ

1.5 พัชรินทร์ จารุญโรจน์ (2527) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันการศึกษาเอกชน ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารและอาจารย์ให้ความสำคัญแก่บทบาทด้านการสอนเป็นอันดับแรกตรงกัน ผู้บริหารและอาจารย์เห็น

ความสำคัญของกิจกรรม เพื่อพัฒนาอาจารย์ในทุกด้านของบทบาท และความรับผิดชอบของ อาจารย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้ เกี่ยวกับเนื้อหาที่สอน อาจารย์ที่มีวุฒิ ปรียญาตรีมีความต้องการในด้านการสอน การบริหารการเป็นกรรมการ การบริหารทาง วิชาการแก่ชุมชนและการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมแตกต่างไปจากอาจารย์ที่มีวุฒิสองกว่าปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการ กิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ด้านการวิจัย แต่ง ตำรา และบทความทางวิชาการ ผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับ ปัญหาในการพัฒนาอาจารย์ ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน แตกต่างจากความคิดเห็นของอาจารย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหาร เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่า ระดับของปัญหา อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ระดับของปัญหาที่อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากได้แก่ การดำเนินงานในการ พัฒนาอาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนา อาจารย์ โดยเฉพาะนโยบายของวิทยาลัย

1.6 ชนิดคา เหมือนแก้ว (2528) ได้ศึกษากิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ ในสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าวิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและ คณาจารย์ไม่ทราบนโยบายในการพัฒนาอาจารย์ที่แน่นอน การดำเนินการพัฒนาอาจารย์ขาด การวางแผนอย่างเป็นระบบ ขาดการติดตามและประเมินผล การจัดกิจกรรมตลอดจนการ สืบรวจความต้องการของคณาจารย์ ทำให้การพัฒนาอาจารย์ด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อย และไม่ ต่อเนื่องกิจกรรมซึ่งอยู่ในเกณฑ์ปฏิบัติน้อย ได้แก่ การประชุมพิเศษ การส่งเสริมใหม่การศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสาร ทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ส่วนกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติน้อยที่สุด ได้แก่ การจัด สัปดาห์ทางวิชาการ ในบรรดากิจกรรมเหล่านี้ คณาจารย์ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุม เชิงปฏิบัติการมากที่สุด ส่วนปัญหาและอุปสรรคทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกัน ว่าระดับของปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์อยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่อง มาจาก การขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ตลอดจน ไม่มีหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการพัฒนาอาจารย์โดยเฉพาะ ส่วนปัญหาที่คณาจารย์มีความ คิดเห็นแตกต่างจากความคิดเห็นของผู้บริหาร ได้แก่ การพัฒนาอาจารย์ไม่ทั่วถึง

1.7 แพรวพราย รัตนดีลภพาศิย์ (2528) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ในสภวิทยาลัยรัตนโกสินทร์ ผลการศึกษาพบว่า นโยบายในการพัฒนาอาจารย์ มีการเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในทุกระดับ โดยมุ่งพัฒนาอาจารย์เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการสอน และการวิจัย ตลอดจนส่งเสริมการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ ในด้านสภาพการพัฒนาอาจารย์ทั้ง 5 ภารกิจ คือ ด้านวิชาการ ด้านการทำวิจัย ด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และให้บริการวิชาการแก่สังคม ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์เห็นว่าได้มีการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์ในเกณฑ์ปานกลาง ส่วนด้านส่งเสริมวิทยฐานะอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนในด้านความต้องการในการพัฒนาอาจารย์ในภารกิจหลัก 5 ด้าน ครูอาจารย์มีความต้องการด้านการศึกษาวิชาการ การส่งเสริมวิทยฐานะ การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ด้านการทำวิจัย และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมตามลำดับ ส่วนปัญหาและอุปสรรคเกิดจากการขาดงบประมาณ อาจารย์ที่ศึกษาต่อไม่ตรงตามความต้องการของวิทยาลัย อาจารย์ขาดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองและมีผลงานวิจัยน้อย

1.8 สุรีย์พร สุนทรสารทูล (2529) ได้ศึกษาการดำเนินงานการพัฒนาครูอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 1 ผลการศึกษาพบว่าจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ได้กำหนดวัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาบุคลากรเป็นลายลักษณ์อักษรจากทุกฝ่าย โดยการระดมความคิด มีการประชุมและแจกเอกสาร ในเรื่องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาโรงเรียน มอบให้ผู้ช่วยผู้บริหาร หัวหน้าหมวดวิชา หัวหน้างาน รับผิดชอบโดยไม่มีภาระแต่งตั้งเป็นทางการ แต่ใช้การจัดทำคำพรรณนางาน การส่งไปเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงาน ให้คำปรึกษาแนะนำ มอบเอกสารให้ศึกษา ใช้อำนาจตัดสินใจร่วมกัน การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ใช้การประชุมวิเคราะห์ความจำเป็น คู่มือปฏิบัติงานของอาจารย์ ด้านการวางแผน และการดำเนินงานโครงการพัฒนา โรงเรียนกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปี โดยเน้นความรู้ ทักษะ ทศนคติ และพฤติกรรม โดยจัดรวมทั้งโรงเรียนและประเมินผลเมื่อสิ้นสุดโครงการ จากการสำรวจเอกสารพบว่าโรงเรียนส่วนมากมีโครงการพัฒนาครู - อาจารย์ มีคำสั่งแต่งตั้ง มีการทำตารางกำหนดกิจกรรมการพัฒนาใช้กิจกรรมหลายประเภทและจากการสอบถามครู - อาจารย์ พบว่า โรงเรียนได้มีการดำเนินการ

3 ขั้นตอน คือ การกำหนดความจำเป็น การดำเนินงานและการประเมินผล ส่วนปัญหาอุปสรรคที่พบคือ การขาดแคลนวิทยากร งบประมาณ การประสานงาน และผู้รับการพัฒนาไม่เห็นความสำคัญ

1.9 สกล รุ่งโรจน์ (2530) ได้ศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการศึกษาพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนด นโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู - อาจารย์ ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครู - อาจารย์ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครูอาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจาก การขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารวารสาร และตำราทางวิชาการ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

1.10 จักรพงษ์ ทัพพา (2531) ได้ศึกษาบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษาฯ ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อการประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในการปฏิบัติทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการปฏิบัติในระดับมากทั้ง 10 ด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่มพบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับความมีนัยสำคัญที่ 0.01 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดงบประมาณ

ประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึง และครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

1.11 ชูชาติ ลิปสิวรรณเขต (2533) ได้ทำการศึกษาสภาพและความต้องการเกี่ยวกับ การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราวาคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรด้านการดำเนินงานนอกสถานที่ นอกชั้นอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจะพัฒนาอยู่ในระดับมากที่สุด 8 ด้าน ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน เห็นสอดคล้องกันว่า มีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่ งบประมาณบุคลากรมีหน้าที่การงานมาก ไม่มีเวลาเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังใจ มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาได้ไม่ทั่วถึง เป็นต้น ส่วนปัญหาที่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ทำให้บุคลากรบางพวกพอใจ บางพวกไม่พอใจและการสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆ ทำให้เสียเวลาในการศึกษางาน โดยครูผู้สอนเห็นว่ามีความมาก แต่ผู้บริหารเห็นว่า มีปัญหาน้อย

2. งานวิจัยของต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

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

สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะโปรแกรมการปฐมนิเทศ (Orientation Programs) ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่ ประมาณร้อยละ 50 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Programs) ประมาณร้อยละ 30

ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาบุคลากร มีสถาบันที่
จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมการพัฒนาเพียง 2 - 3 แห่ง ลักษณะของ
โครงการ มีทั้งโปรแกรมระยะสั้น แบบต่อเนื่องและผสมผสาน ซึ่งโปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้น
วิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนและการประเมินผล มีผู้เสนอให้สถาบันจัดโปรแกรม
ตัวแทนสำรวจ (Under Study) เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส
ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียนูทาร์ โดย
แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปฐมนิเทศ หลังจากนั้นเป็นการพัฒนา
คณาจารย์ทั้งมหาวิทยาลัยตลอดปี ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียนการสอน
และตั้งศูนย์สำหรับวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

2.2 งานวิจัยของ Robert J. Menges and Judy Levinson (1980)

เรื่อง " วิธีการปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5
ชนิดด้วยกัน คือ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผล
การสอน และการสอนแบบจุลภาค พบว่า

ผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอน ปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่
จะต้องคำนึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นภารกิจที่
จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสมและการลงมือปฏิบัติจริง จะทำให้เกิดการ
ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสัมฤทธิ์ผล

2.3 งานวิจัยของ Priscilla May Yong (1987) เรื่อง " ความ

ต้องการและกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพของวิทยาลัยครูเบรดฮิลสเตร์ด จากปีที่คัดเลือก" โดย
คัดจากปีการศึกษา 1977, 1979, 1981, 1983, และ 1985 พบว่า

ก. ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของประกาศนียบัตร กับการร่วมการ
สัมมนาภายใน ความสามารถในการอ่านของนักศึกษา ความสามารถในวิชาคณิตศาสตร์
ความต้องการด้านอารมณ์ การรับข่าวสารการศึกษาด้านกฎหมาย หรือการรับข่าวสารด้าน
การรวมกลุ่มของนักศึกษา และความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความสามารถในการอ่านของ
นักศึกษา มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

ข. การร่วมกิจกรรมการพัฒนาวิชาชีพที่มีความถี่สูงสุด (7+) ในเรื่อง การประชุมของคณะครูและการประชุมของแผนก สำหรับที่มีความถี่ต่ำสุด (0) ในเรื่อง การเยี่ยมเยียนโรงเรียนอื่น ๆ การสัมมนาทั้งภายในและภายนอกสถาบัน

ค. มากกว่าร้อยละ 75 มีความต้องการในการเข้ารับการศึกษา การพัฒนาวิชาชีพด้วยการจูงใจนักศึกษา และด้วยการศึกษาค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมในวิชาชีพ ของตน

2.4 งานวิจัยของ William C. Schewo (1987) เรื่อง " รูปแบบการจัดโปรแกรมการพัฒนาวิชาชีพสำหรับผู้อำนวยการโรงเรียนเค-12 พบว่า

ก. ผู้อำนวยการจำนวน 24 คน และผู้ช่วยผู้อำนวยการ จัดระดับทักษะที่สำคัญ เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาวิชาชีพที่อยู่ในระดับสูง ได้แก่ การพัฒนาคณะครูด้านวิชาชีพ การสัมมนากับคณะครู การจัดตามกำหนดความต้องการของโรงเรียน ตามให้พื้นที่ทางของหลักสูตรการพัฒนาและการบริหารโปรแกรมการเรียนการสอน การนำโปรแกรมและการปฏิบัติใหม่ ๆ ไปใช้ การมีความรู้ความสามารถในเรื่องวิธีการกลุ่ม การนิเทศแบบคลินิกแก่คณะครู และการติดตามการเรียนการสอนในห้อง

ข. มีความต้องการเกี่ยวกับ ระบบรับมอบเพื่อเลือกไว้สำหรับการพัฒนาวิชาชีพ ของผู้อำนวยการมากกว่าที่ใช้อยู่ในปัจจุบันในโรงเรียน มหาวิทยาลัย และสมาคมวิชาชีพ

ค. โปรแกรมต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงขึ้นกับความต้องการ กลุ่มเล็กและการประชุมบางครั้ง ส่วนมากจะเป็นโปรแกรมระยะยาว

ง. ผู้อำนวยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เรื่องโปรแกรมเนื้อหาหลักสูตร รวมทั้งการดำเนินการและการกำหนดความต้องการ ควรทำเป็นรายปี

จ. ผู้อำนวยการควรกำหนดตนเอง เข้าร่วมโปรแกรมเมื่อเห็นว่ามีคุณค่า

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

ก. การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทำศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการปฐมนิเทศหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

ข. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทำศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วมประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการสอน และกิจกรรมการฝึกอบรม

ค. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีวิธีการที่เชื่อมั่น

ง. วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต การรายงานเป็นรายบุคคล และการเขียนรายงาน

จ. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่น ๆ และคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูง และไม่เห็นว่า การปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการเรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่าการปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้าแผนกการสอนและผู้บริหารอื่น ๆ

โดยสรุปแล้วในการศึกษาผลงานวิจัยของไทยและของต่างประเทศ พบว่า การพัฒนาคุณภาพครูโดยทั่วไปของไทย มุ่งเสริมสร้างศักยภาพของอาจารย์ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญ แม้จะประสบปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาคุณภาพครูอยู่ในระดับมาก ผู้บริหารและอาจารย์ต่างมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรได้มีการสนับสนุนให้มีการพัฒนาในกิจกรรมทุกด้านให้มากที่สุด ซึ่งสามารถจะทำได้ในสถาบันหรือหน่วยงานการศึกษาทุกระดับ

ผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศ มีลักษณะสอดคล้องกัน ในส่วนที่เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร คือ มีทั้งโปรแกรมระยะสั้น โปรแกรมต่อเนื่อง และการจัดตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ

ถึงอย่างไรก็ตาม ผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศ ต่างก็มีจุดมุ่งหมายที่ตรงกันอย่างชัดเจน นั่นคือ มุ่งการพัฒนาบุคลากรทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ และวิสัยทัศน์งานใหม่ประสิทธิภาพ และเพื่อผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานและสถาบันให้ได้ผลสูงสุด



ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย