บทที่ 2

แนวคิด หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในบทนี้จะกล่าวถึง แนวคิด หลักการ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ปี 2535 ซึ่งได้มีนักวิชาการและผู้ที่สนใจ ได้ศึกษาค้นคว้าไว้ โดยจะเสนอในเนื้อหาและขอบข่าย ดังนี้

1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
3. กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. วิธีการพัฒนาบุคลากร
5. การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
   5.1 หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ
   5.2 โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
   5.3 ขอบข่ายงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ
6. รายการประเมินสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ เพื่อคัดเลือกเป็นสำนักงานดีเด่น
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

<u>ความหมายของการพัฒนาบุคลากร</u>

ภิญโญ สาธร (2517) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่พัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2524) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่จะสร้างเสริม และเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้าน

ต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้ยังมุ่งพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจรักงาน มีขวัญในการปฏิบัติงานและมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2527) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่าเป็นการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะครู ซึ่งทำหน้าที่สอนถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่นักเรียน เมื่อทำงานไปเป็นเวลานาน ๆ ควรได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มีมากขึ้นอันจะเป็นผลดีต่อการทำงานของครู

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

งานพัฒนาบุคลากร หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลขณะปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญสองประการคือ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย เพราะทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ ปฏิบัติได้สำเร็จ รวมทั้งเป็นแนวทางส่งเสริมความก้าวหน้าของตนเอง ไปสู่การเลื่อนระดับ เลื่อนตำแหน่งหรือการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ใหม่ได้ต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

การพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน (สำนักงาน ก.พ. 2535)

ฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myer,1964) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถของบุคคล"

ชูเดน และเชอร์แมน (Chuden and Sherman,1968) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นผู้ที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์การ การพัฒนานั้นคือ การพัฒนาการทำงานด้านทักษะ ความรู้ ทัศนคติ และบุคลิกภาพการพัฒนานี้อาจเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์การใหม่

ฟลิปโป (Flippo,1971) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง "การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง"

กัฟฟ์ (Guff,1975) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หรือ วิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะการรับรู้และเทคนิคต่าง ๆในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และเพื่อนร่วมงาน

แคสเต็ดเตอร์ (Castetter,1976) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรในวงการศึกษาว่า หมายถึง การจัดเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนจัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลในระบบโรงเรียนเริ่มตั้งแต่การเริ่มจ้างบุคคลไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรหมายถึงกระบวนการหรือกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรในหน่วยงานหรือองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น

<u>ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร</u>

อุทัย หิรัญโต (2523) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หายุดิลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ธงชัย สันติวงษ์ (2525) กล่าวว่า การฝึกอบรมซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้นนับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถสำเร็จวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ดีตลอดเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยิ่งทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้เพราะเหตุหลายประการ คือ

1. งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม

2. ตรงข้ามในทางกลับกัน งานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น

3. นอกจากนี้งานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไป โดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบทำให้ผู้รับผิดชอบฝ่ายการพนักงานจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมพนักงานให้สามารถตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของงานต่าง ๆ

ภิญโญ สาธร (2526) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะว่าครู แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญย่อมอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นเสียบ้างอาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้น การให้ครู หรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือ เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้ โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนาจรร่วมกันทั้งโรงเรียนก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงานทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันทมิตร งานที่ทำหลังจากการได้ไปทัศนาจรด้วยกันน่าจะได้ผลดีขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นความจริงที่ว่าการบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าไปปฏิบัติงานนั้น ได้มีการกำหนดคุณสมบัติ และกฎเกณฑ์ไว้แล้วเป็นอย่างดี แต่ประสบการณ์ได้แสดงให้ประจักษ์ว่า กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้นหาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะปัจจุบันนี้วิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญรุดหน้าไปมาก ได้มีการค้นพบหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น จึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้โดยง่าย ในวงการบริหารของเราก็ไม่อาจหลีกเลี่ยงปัญหานี้ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในขณะนี้รัฐบาลได้พยายามที่จะขยายงานช่วยเหลือรับใช้ประชาชนทั่วทุกแห่งหน เพื่อให้ทันกับ

ความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และจำนวนประชากรที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ นำมาซึ่งความเจริญเติบโตของบ้านเมือง และในเวลาเดียวกันก็นำมาซึ่งปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคมที่ไม่มีใครคาดฝันมาก่อน อันเป็นความจำเป็นที่รัฐจะต้องจัดบริการต่าง ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อแก้ไข และปรับปรุงสวัสดิภาพของประชาชนให้อยู่ในภาวะอยู่ดีกินดีโดยทั่วไป และในการดำเนินกิจการต่าง ๆ จำนวนมาก สมัยที่ว่าใคร ๆ ก็ทำงานได้นั้นพ้นไปแล้ว งานองค์การมีลักษณะเฉพาะ (Specialization) มากยิ่งขึ้นทุกที จำเป็นที่จะต้องใช้ผู้ที่มีความสามารถและได้รับการฝึกฝนมาในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะจึงจะสามารถปฏิบัติงานของชาติให้บรรลุผลดีได้

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ (2526) ได้กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงาน จะได้มีการสรรหาบุคคลและผ่านกระบวนการคัดเลือกมาอย่างดีแล้วก็ตาม ก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงานและสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ อุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่การงานและตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่เจริญก้าวหน้าขึ้น และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการพัฒนากำลังคนนับว่าเป็นผลมาอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การในสมัยใหม่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนรูปเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถนะในการทำงาน และมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามเทคนิควิธีการสอนและการบริหารสมัยใหม่ ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้น การเตรียมกำลังคนให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงนี้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้ยังได้กล่าวย้ำว่าการดำเนินการพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจในทางปฏิบัติแล้ว ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาอีกต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดระยะเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์การ

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้กล่าวถึงหลักการเหตุผล และความจำเป็นในการที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากร โดยสรุปดังนี้

1. ประสิทธิผลของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพ ของผู้ปฏิบัติงานย่อมจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้มีโอกาสแก่เขาที่จะพัฒนาวิจัยความสามารถที่มีอยู่ในตัวของเขาแต่ละคน

2. การพัฒนาการของคนนั้นเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อเตรียมคนไปรับหน้าที่ใหม่และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ทั้งรูปเป็นคณะและทั้งเป็นรายบุคคล และบทบาทนี้จะต้องเพิ่มขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคลากรนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ก็จำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องกันและด้วยคุณภาพที่ได้ระดับทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะถือว่าการพัฒนาตัวบุคคลนั้นเป็นการลงทุนรูปหนึ่งที่จะได้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับระบบโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

บรรจง อภิรดิกุล (2527) ได้กล่าวว่า เมื่อองค์การได้พนักงานมาปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องพยายามจัดการหาทางให้องค์การนั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย บางองค์การก็ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จึงจำเป็นจะต้องมีการทบทวนการปฏิบัติงานว่าเป็นเพราะเหตุใด เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และถ้าองค์การใดได้ปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายแล้วก็ตาม จำเป็นจะต้องคำนึงถึงคู่แข่งขันที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สินค้า และบริการของเราเป็นที่ยอมรับและมีรายได้เพิ่มขึ้นอีก "คน" ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรทางมนุษย์ที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น เพื่อที่จะให้องค์การได้ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลในองค์การ

ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรนั้น อาจสรุปได้อย่างน้อย 6 ประการ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2532)

1. การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีสมรรถภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยทำให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะทำให้องค์การประสบความเจริญรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถามหรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำลง จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นบุคลากรต่าง ๆ ให้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์การก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขึ้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร คือ

1. ความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีก้าวไปอย่างไม่หยุดยั้ง และมีความจำเป็นต้องนำมาใช้ในหน่วยงานอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่ในสมัยหนึ่งกลายเป็นหย่อนความเหมาะสมไปในอีกสมัยหนึ่งได้

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่ง ที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้ว ย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การลดค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากรช่วยลดระยะเวลาการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่หรือถ้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

<u>กระบวนการพัฒนาบุคลากร</u>

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ เช่น

แคสเต็ดเตอร์ (Castetter,1976) ได้แบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Plan)

ในการวางแผนนั้นจะต้องกำหนดองค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน (Clarify Structural Elements) คือ

1.1 การกำหนดเป้าหมาย (Goals) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร

1.2 การกำหนดความต้องการ (Determine needs) ขององค์การ และของบุคลากร

1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Refine Objective) ขององค์การในการพัฒนาบุคลากร

1.4 การกำหนดบทบาท (Establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร

2. การบริหารแผน (Organize)

ในการบริหารแผนนั้น จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบของโครงการ (Organize) ดังต่อไปนี้

2.1 การเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Select trainess)

2.2 พัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainers)

2.3 การสร้างหลักสูตรโครงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Devise program content)

2.4 การจัดสรรงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร (Construct budgets)

2.5 การเลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร (Choose methods and media)

2.6 การกำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (assign facilities)

3.การปฏิบัติการตามแผน (Operate)

4. การประเมินผล (Evaluate)

บิชอบ (Bishop,1979) เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนสำคัญที่สุด ตัวครูอาจารย์เองต้องมีความต้องการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้ครูอาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง

2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข โดยใช้แบบสอบถามหรือการสัมมนาให้ครูอาจารย์แสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครูอาจารย์โดยส่วนรวม

3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงตามความต้องการของอาจารย์โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอน หรือการทำงานของครู อาจารย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น

4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการวิจัยศึกษา ทดลอง (Pilot study) และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการดำเนินไปด้วยดี

5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรมในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง และขาดประสบการณ์

6. การประเมินผล (Evaluation)การประเมินผลโครงการที่ทำว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์ และควรมีการประเมินผลทุกระยะเพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

กล่าวโดยสรุป กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะมีขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นเตรียมการ ขั้นปฏิบัติ และขั้นประเมินผล ขั้นเตรียมการ หมายถึง การหาความต้องการจำเป็น การศึกษาสภาพปัจจุบัน และการวางแผน ขั้นปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ คือดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยใช้วิธีต่าง ๆ และขั้นประเมินผล หมายถึง การติดตามผลการปฏิบัติว่าได้ผลเพียงใด ในความเห็นของผู้วิจัย เห็นว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรของ แกสเต็ดเตอร์ (Castetter) เป็นกระบวนการที่สมบูรณ์

<u>วิธีการพัฒนาบุคลากร</u>

การพัฒนาบุคลากรถือเป็นหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่เข้ามารับราชการในสังกัด สปอ./ก ซึ่งได้มาจากการสรรหาจากบุคคลที่แตกต่างกันทั้งด้านคุณวุฒิ ด้านประสบการณ์ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรม สภาพดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานทั้งสิ้น

การพัฒนาบุคลากร มีหลายวิธี ที่สำคัญได้แก่ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

การฝึกอบรม

การพัฒนาวิธีนี้เป็นที่นิยมกันมากที่สุด เนื่องจากหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรเป้าหมายและการประเมินผลได้อย่างมีระบบ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม
3. ดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม
5. การติดตามผลการฝึกอบรม

การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

เป็นการพัฒนาบุคลากรได้อีกวิธีหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานสามารถที่จะพัฒนาความรู้ความเข้าใจรวมทั้งความชำนาญของบุคลากรไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ได้แก่ กิจกรรมเหล่านี้คือ

การแนะนำชี้แจงรายบุคคลหรือรายกลุ่ม การประชุม การสัมมนา การสอนงาน การฝึกหรือการทดลองปฏิบัติงาน

การมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ การให้คำปรึกษา การจัดทำคู่มือให้ศึกษา การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงงาน

การแบ่งงานภายในสำนักงาน การประเมินการปฏิบัติงาน ฯลฯ

การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการโดยใช้เทคนิคการบริหารโดยหัวหน้าหน่วยงาน ซึ่งได้แก่

การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ คือ การที่หน่วยงานให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกันทุกระดับ และกำหนดเป้าหมายการทำงานของตนเอง การที่บุคลากรได้ทราบเป้าหมายของหน่วยงาน เป้าหมายของตนเองและการร่วมงานกับคนอื่นจึงเป็นการพัฒนาตนเองด้วย

การบริหารโดยมีส่วนร่วม เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่เน้นให้ปฏิบัติงานโดยการมีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารที่สำคัญ ๆ เช่น การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจ การติดตามประเมินผล และการแก้ปัญหาในการทำงาน เป็นต้น

เทคนิคคิวซี เป็นลักษณะของการรวมกลุ่มบุคลากรโดยการสนับสนุนของหน่วยงานด้วยความสมัครใจ เพื่อแก้ปัญหาหรือพัฒนางานของกลุ่มโดยอิสระที่ได้จากการระดมพลังสมองของกลุ่ม มีขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือทำ การตรวจสอบเปรียบเทียบกับก่อนลงมือทำและขั้นดำเนินการ โดยการดำเนินการแก้ปัญหากำหนดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานต่อไป

การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ หมายความ รวมไปถึง การส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน

ภิญโญ สาธร(2526) กล่าวว่า วิธีพัฒนาบุคคลระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญมี 7 วิธีคือ

1.วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On -the-Job-Study) เป็นวิธีสะดวกและง่าย ไม่มีการสอนจากผู้ใด เช่น วิศวกรหนุ่มคนหนึ่งพอได้รับปริญญาตรีทางวิศวกรรมเครื่องกลมาจากมหาวิทยาลัยก็สมัครเข้าทำงานในบริษัทประกอบรถยนต์แห่งหนึ่ง หัวหน้าสั่งงานให้เข้าประจำแผนกตรวจสอบเครื่องยนต์ แล้วบอกให้คนดูวิธีปฏิบัติงานเอาเองจากตู้หนังสือของบริษัท ค้นหามาตรฐานการทำงานของเครื่องยนต์ตามที่บริษัทต้องการได้ในคู่มือเครื่องยนต์ ซึ่งมีอยู่ในแผนกตรวจสอบเครื่องยนต์แล้ว หัวหน้าสรุปเอาว่าวิศวกรมีความรู้พื้นฐานพออยู่แล้ว ถ้าได้ศึกษาประกอบอีกเล็กน้อยก็รู้งานไปเอง หรือในวงการตำรวจ พอนายตำรวจจบการศึกษาออกมาจากโรงเรียนนายร้อยตำรวจ ก็บรรจุเป็นนายตำรวจ ปฏิบัติหน้าที่ประจำสถานีตำรวจทันที ถ้ามีปัญหาอะไรก็หารือรุ่นพี่หรือสังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงานก็จะรู้งานไปเอง

2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule - Training and Orientation) หมายถึงวิธีที่ต้องใช้ขั้นเรียน คือ พอบรรจุคนงานเข้ามาก่อนที่จะให้เข้าปฏิบัติงานจริงทันที อย่างวิธีที่ 1 หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule -Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากพร้อมกันในคราวเดียว หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นให้มาช่วยฝึกให้ก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่าและมีความชำนาญในการฝึกอบรมมากกว่า วิธีปฐมนิเทศ (Orientation) นั้น ถ้าจะทำอย่างสั้นและง่ายก็ได้ เช่น หัวหน้างานประชุมคนงานใหม่ อธิบายนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของแต่ละแผนกในหน่วยงานให้ทราบ อาจใช้วิธีปาฐกถา ฉายภาพยนตร์ หรือฉายภาพนิ่งให้ดูประกอบ นำไปดูการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานไปในตัว การปฐมนิเทศแบบนี้ เปิดโอกาสให้คนงานใหม่ซักถามข้อข้องใจได้ด้วย ในการบรรยาย หัวหน้าหน่วยงานควรบำรุงขวัญและจูงใจให้คนงานใหม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงานในอดีต หรือแนะนำวิธีปฏิบัติในกรณีที่ต้องการสวัสดิการหรือในกรณีที่มีปัญหา การปฐมนิเทศแบบนี้จะช่วยให้คนงานใหม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเร็วขึ้น การจัดให้มีการเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่มเพื่อแนะนำคนงานใหม่ให้รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีปฐมนิเทศได้เหมือนกัน

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือหรือผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticesship Training)

วิธีพัฒนาบุคคลประเภทนี้ใช้กันมากในวงการช่างเทคนิค เช่น ช่างตัดผม ช่างเขียน ช่างทำหรือประกอบแว่น ช่างเรียงและช่างแท่นพิมพ์ ช่างก่ออิฐถือปูน ช่างไม้ ช่างท่อประปา ช่างรถยนต์ ช่างซ่อมและประกอบเครื่องโทรทัศน์ เหล่านี้เป็นต้น ในวงการอาชีพชั้นสูงก็เริ่มใช้แล้วเหมือนกัน เช่น ผู้ช่วยสารวัตรสอบสวน ผู้ช่วยครูในโรงเรียนประถมศึกษาในต่างจังหวัด ผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยเลขาธิการ เหล่านี้เป็นต้น

4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship -Training) วิธีนี้เป็นวิธีร่วมมือกันระหว่างโรงเรียนวิชาชีพหรือสถาบันการศึกษาวิชาเฉพาะกับหน่วยงานวิชาชีพนั้น ๆ เช่น โรงเรียนแพทย์กับโรงพยาบาล โรงเรียนนายตำรวจกับสถานีตำรวจ วิทยาลัยครู กับโรงเรียนมัธยม และโรงเรียนนายอำเภอกับที่ว่าการอำเภอเป็นต้น

โดยปกติเมื่อถึงเวลาหนึ่งนักเรียนได้เรียนภาคทฤษฎีมาพอสมควร จึงให้ออกฝึกงานโดยอาจใช้เวลาฝึกเป็นเดือนหรือเป็นปีก็ได้ ในระหว่างฝึกงานกับอาจารย์ที่สอนภาคทฤษฎี

5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner - Training) เวลาหน่วยงานขาดแคลนคนงานกะทันหันต้องแก้ด้วยวิธีฝึกระยะสั้นก่อนบรรจุคนงาน เช่น การฝึกนักเรียนนายร้อยสำรองของกองทัพบก การฝึกอบรมครูโรงเรียนเทศบาลระยะสั้น ของกรมการปกครองกระทรวงมหาดไทย และการฝึกนักบินระยะสั้น ของกองทัพอากาศ โดยรับผู้ที่ได้รับปริญญาตรีสาขาใดก็ได้เพื่อบรรจุเป็นนายทหารนักบิน ให้เพียงพอกับความต้องการรีบด่วนของกองทัพอากาศ เป็นต้น

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Course) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้คนงานไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติม โดยหน่วยงานติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษาหรือส่งไปเรียนวิชาเฉพาะอย่างอื่น โดยไม่จำเป็นที่คนเป็นงานจะต้องหยุดงานประจำตลอดเวลาที่ไปรับการศึกษาเพิ่มเติม ในบางกรณีหน่วยงานอาจจะให้เงินช่วยเหลือเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อการนี้ด้วย

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของคนงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคคล หรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่างๆ ในประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปดูงานก็ได้

กิดติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้ การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติ ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวกับงาน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังปาฐกถาทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
18. การนิเทศของครูใหญ่

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ในการวิจัยเรื่องวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ปี 2535 ครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยคือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การสัมมนา
4. การศึกษาดูงาน
5. การศึกษาต่อ
6. การสับเปลี่ยนหน้าที่
7. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
9. การสอนงาน

<u>1. การปฐมนิเทศ</u>

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งได้มีนักวิชาการ นักบริหาร และท่านผู้รู้ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศ ไว้ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมทางด้านการบริหารงานบุคคล ที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักหน่วยงานและให้รู้จักงานในหน้าที่ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนี้อาจจะมีการกระทำแตกต่างกัน การที่จะได้รับผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และปัญหาที่ต้องการทำการปฐมนิเทศ ซึ่งหากได้เข้าใจแล้วก็จะช่วยให้มีโอกาสกระทำได้ถูกต้อง

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า วิธีปฐมนิเทศ (Orientation) นั้น ถ้าจะทำอย่างสั้นและง่ายก็ได้ เช่น หัวหน้างานประชุมคนงานใหม่ อธิบายนโยบายการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อธิบายวัตถุประสงค์และวิธีปฏิบัติงานอย่างกว้าง ๆ ของแต่ละแผนกในหน่วยงานให้ทราบ อาจใช้วิธีปาฐกถา ฉายภาพยนตร์ หรือฉายภาพนิ่งให้ดูประกอบ นำไปดูการปฏิบัติงานของแผนกต่าง ๆ เป็นการแนะนำหน่วยงานไปในตัว การปฐมนิเทศแบบนี้ เปิดโอกาสให้คนงานใหม่ซักถามข้อข้องใจได้ด้วยในการบรรยาย หัวหน้าหน่วยงานควรบำรุงขวัญและจูงใจให้คนงานใหม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานและเห็นความสำคัญของหน่วยงาน ให้ทราบเกียรติประวัติของหน่วยงานในอดีต หรือแนะนำวิธีปฏิบัติในกรณีที่ต้องการสวัสดิการหรือในกรณีที่มีปัญหา การปฐมนิเทศแบบนี้จะช่วยให้คนงานใหม่คุ้นเคยกับหน่วยงานเร็วขึ้น การจัดให้มีการเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่มเพื่อแนะนำคนงานใหม่ให้รู้จักกับคนงานเก่าอย่างเป็นกันเอง ก็จัดเป็นวิธีปฐมนิเทศได้เหมือนกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้ารับราชการใหม่หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตน โดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงานตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว (Work without fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่มักใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยขจัดหรือผ่อนคลายสภาวการณ์เช่นนั้นได้

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อาจสรุปความหมายของการอบรมปฐมนิเทศได้ ดังนี้ คือ

1. เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่

2. เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น เช่น ระเบียบการวันหยุด ลา การหักเงินค่าสะสม หรือวิธีปฏิบัติราชการ ฯลฯ

3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ

4. เพื่อสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน

5. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลิตผลของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าทำงานมีความเข้าใจในวิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น

6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กการนั้น ๆ

7. เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

อย่างไรก็ดี การอบรมปฐมนิเทศนี้จะจัดในลักษณะอย่างไร ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของผู้เข้ารับการฝึกอบรมด้วย เช่น ระดับเสมียนก็ต้องจัดให้เหมาะสมกับลักษณะการปฏิบัติงานของเสมียน หรือระดับประจำแผนกก็ย่อมจะแตกต่างกันออกไป เพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะงานระยะเวลาการอบรมปฐมนิเทศนั้นได้จัดกันตั้งแต่ 2-3 วัน ถึง 2 เดือนก็มี สุดแต่ความต้องการของการฝึกอบรมนั้น ๆ ข้อสำคัญประการหนึ่งของการอบรมปฐมนิเทศก็คือ ผู้ให้การอบรมจะต้องพยายามตอบคำถามของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้มากที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้

อย่างไรก็ตามการฝึกอบรม (Training) นั้นอาจนำเข้าไปจัดให้กับนักเรียนนักศึกษาในสถานบันการศึกษา ที่เรียนตามหลักสูตรมาตรฐานได้อีกด้วย จึงมีลักษณะเป็นกรรมวิธีประกอบการจัดการศึกษาให้สมบูรณ์ดีขึ้น เป็นต้นว่า โรงเรียนอาชีวศึกษารับนักเรียนใหม่เข้าเรียนในสาขาวิชาชีพต่าง ๆ หลายสาขา ในช่วงเวลาของสัปดาห์แรกที่เปิดเรียน โรงเรียนจัดกิจกรรมหรือกรรมวิธีที่จะช่วยนักเรียนใหม่เข้าใจหลักสูตรการเรียน วิธีการลงทะเบียน การวัดผล ระเบียบของโรงเรียน และระเบียบของโรงฝึกงาน ทั้งให้รู้จักกิจกรรม บริการต่าง ๆ และบุคลากร

ฝ่ายต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งนักเรียนใหม่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยตลอดเวลาที่เป็นนักเรียน นับเป็นกิจกรรมประกอบที่ช่วยให้นักเรียนใหม่เกิดความเข้าใจ มีทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกปลอดภัยมั่นใจ สามารถวางตนปรับตนให้เข้ากับบุคคลอื่น ๆ และสิ่งอื่น ๆ ได้ดีขึ้น กรรมวิธีนี้เป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่งที่เรียกกันว่า การปฐมนิเทศ (Orientation) (สุรศักดิ์ นานานุกูล,2529)

การฝึกอบรมปฐมนิเทศ มีวัตถุประสงค์คือต้องการให้ผู้ทำงานใหม่เป็นคนงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลาอันสั้นที่สุด การฝึกอบรมปฐมนิเทศจึงมักจะใช้เวลาไม่มากนัก ในการให้ความรู้ต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่ ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำ สิทธิและหน้าที่สวัสดิการที่จะได้รับ ตลอดจนนโยบายขององค์การว่ามีอยู่อย่างไร การจัดหาหลักสูตรการฝึกอบรมปฐมนิเทศจะกำหนดไว้กว้าง ๆ ในเรื่องต่อไปนี้ เช่น อำนาจหน้าที่ของหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่น วิธีการเลื่อนเงินเดือนเลื่อนตำแหน่งฐานะการย้าย และบริการที่จะได้รับเป็นต้น (อุทัย หิรัญโต, 2531)

เสนาะ ติเยาว์ (2534) การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับท่าทีของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคนงานต่อองค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญและความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์การบุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์การ หรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้องโดยปกติการฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นโดยฝ่ายบริหารงานบุคคล ร่วมกับหัวหน้างานที่ต้องการคนงาน ถ้าเป็นบริษัทเล็ก ๆ ก็อยู่ในความรับผิดชอบของหัวหน้างานฝ่ายบริหารงานบุคคลจะต้องดูว่าการปฐมนิเทศเป็นไปตามโครงการที่กำหนดไว้หรือไม่ จัดหาข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องทั่ว ๆ ไปขององค์

การ จัดอุปกรณ์สถานที่และ อื่น ๆ ที่อำนวยความสะดวกให้การฝึกอบรมเป็นไปด้วยดี ทางด้านหัวหน้างานจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของผู้เข้าทำงานใหม่ จะต้องเตรียมลู่ทางที่ผู้เข้าทำงานใหม่จะร่วมทำงานกับคนงานปัจจุบัน ชี้แจงให้คนงานปัจจุบันทราบถึงความจำเป็นที่ต้องรับคนงานเพิ่ม สิ่งที่ควรอบรมให้ผู้เข้าทำงานใหม่ได้ทราบก็คือ ลักษณะของงาน แนะนำให้รู้จักกับเพื่อนร่วมงานและบุคคลที่ควรติดต่อ อุปกรณ์เครื่องใช้ต่าง ๆ ในหน่วยงาน แนะนำชื่อบุคคลชั้นผู้บริหารตลอดจนตำแหน่งหน้าที่การงาน เพื่อจะได้ติดต่อได้ถูกต้อง ถ้าเป็นคนในโรงงานควรจะให้ผู้ทำงานใหม่คุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้ควบคุม ผู้บันทึกเวลาและบุคคลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง หัวหน้างานนับว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อผู้เข้าทำงานใหม่ เพราะถือว่าเป็นนายโดยตรงของเขา

ลิคเคิร์ท (Likert, 1961) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ในทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ว่า "เป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือ(Supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personnel Interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน"

สำหรับ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ควรจะจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารและนโนบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้อง และผู้ที่อยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้รู้จักสภาพชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง ที่พยายามแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักหน่วยงานในทุกด้าน เช่น ประวัติความเป็นมานโยบาย วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน หน้าที่และงานที่ทำ บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น เพื่อบุคลากรใหม่จะได้มีความคุ้นเคยและปรับตัวได้ มีขวัญกำลังใจดี ทั้งนี้เพื่อประสิทธิภาพการทำงานต่อไป

2. การฝึกอบรม

การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และ/หรือทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์การ (ธงชัย สันติวงษ์, 2535)

ชาญชัย อาจินสมาจาร (ม.ป.ป.) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์การเพื่อทำให้บุคลากรเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมมีด้วยกันหลายวิธี ผู้บริหารจะต้องรู้ว่าการจัดการฝึกอบรมแต่ละวิธีเหมาะกับบุคลากรในองค์การอย่างไร ผลของการฝึกอบรมจะทำให้พนักงานมีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะทำให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารที่ดีจึงไม่มองข้ามเรื่องการฝึกอบรมบุคลากรขององค์การ

วิธีการฝึกอบรม

มีวิธีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารเลือกหลายวิธี การเลือกควรคำนึงถึงค่าใช้จ่าย เวลา จำนวนคน ความรู้ที่จำเป็น พื้นเพเดิมของผู้เข้าฝึกอบรม ฯลฯ ต่อไปนี้เป็นวิธีการฝึกอบรมที่สำคัญ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

1. การฝึกอบรมพร้อม ๆ กับทำงาน (On-the-Job)

2. ทดลองทำในห้องทดลอง (Vestibule Training)

3. วิธีการในชั้นเรียน (Classroom Method)

   3.1 การบรรยาย

   3.2 การเล่นบทบาทสมมุติ

   3.3 การสอนแบบโปรแกรม

   3.4 การสอนโดยอาศัยคอมพิวเตอร์เข้าช่วย

4. วิธีอื่น ๆ

   4.1 การสาธิต

   4.2 การเรียนจากสถานการณ์จำลองและเกมส์

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้ให้ความหมายของคำว่า ฝึกอบรมว่า หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น ๆ มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างไปตามลักษณะของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การและหน่วยงานนั้น ๆ

การฝึกอบรมอาจแบ่งออกได้เป็นหลายประเภทตามวัตถุประสงค์ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมและเวลาในการอบรม จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ แก่ผู้เข้ารับการอบรม

ในการฝึกอบรมนั้น เราอาจใช้วิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่างด้วยกัน วิธีการที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture)

2. การประชุมอภิปราย (Conference) แบ่งเป็น

   2.1 การประชุมทางวิชาการ

   2.2 การประชุมเพื่อปรึกษาหารือ

   2.3 การประชุมเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) คือ การนำกรณีปัญหาพร้อมทั้งข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาประชุมพิจารณาศึกษาวิเคราะห์หาวิธีการแก้ปัญหาจากรายกรณีเหล่านั้น

4. การแสดงบทบาทสมมติ (Role-Playing) ผู้ควบคุมหรือผู้ให้การอบรมจะกำหนดบทบาทให้ผู้เข้ารับอบรมล่วงหน้า แต่ละคนก็จะไปเตรียมตัวว่าตนจะแสดงบทบาทอย่างไร ซึ่งต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประกอบการแสดง

5. วิธีการสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมให้รับความรู้ว่าด้วยการอภิปรายประกอบการแสดงจากของจริง

6. วิธีระดมความคิด (Brain - Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ และผลสุดท้ายก็ช่วยกันสรุปความคิดที่ดีไว้

7. ซินดิเกต (Syndicate) เป็นการจัดแบ่งสมาชิกเป็นกลุ่มย่อย ๆ ให้พิจารณาปัญหาแล้วนำที่ประชุมพิจารณาเสร็จแล้วมารายงานต่อที่ประชุมใหญ่ มีวิทยากรประจำกลุ่มคอยเป็นพี่เลี้ยงให้

8. เกมส์จัดการ (Management Game) เป็นวิธีการสร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารงานมาเพื่อพิจารณาแก้ปัญหาโดยปกติจะเห็นการฝึกฝนการตัดสินใจโดยแบ่งกลุ่มอบรมออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่าให้แข่งขันกันแก้ปัญหา และเสนอข้อแก้ไขปัญหา

9. ทัศนศึกษา (Field Trip) มักจะกระทำหลังจากฝึกอบรมโดยวิธีอื่นแล้ว ซึ่งวิธีนี้ต้องเตรียมงานอย่างดี ต้องลงทุนมาก แต่เป็นวิธีที่ได้รับประสบการณ์ตรง

กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงานเพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้น มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันตามลักษณะของงาน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. การสัมมนา

การสัมมนา (Seminar) เป็นการจัดให้กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันช่วยกันศึกษาค้นคว้าเรื่องราวที่ได้กำหนดหัวเรื่องไว้แล้ว แต่ยังไม่มีคำตอบที่แน่นอนให้ ผู้เข้าร่วมประชุมแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวเรื่องที่จะศึกษา แล้วนำผลสรุปมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งจะมีการอภิปรายเพื่อลงยุติเป็นข้อสรุปของกลุ่มหรือที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง

การสัมมนามักจะเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้พื้นฐาน ในเรื่องที่จะสัมมนาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องและโดยมากก็มักจะมีการแจกจ่ายเอกสารล่วงหน้าเพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้ามาก่อน มิฉะนั้นผู้เข้าสัมมนาอาจจะขาดพื้นฐานหรือแนวทางที่จะมาอภิปรายกัน หลังจากนั้นก็จะมีการแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาและหาข้อสรุปเพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

การสัมมนาส่วนใหญ่จะใช้การพัฒนานักบริหารหรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา โดยที่ทุกคนร่วมถกแถลงสำหรับผู้นำอภิปราย หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกเอาเองว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้ (อุทัย หิรัญโต,2531)

การสัมมนาเป็นวิธีการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบันนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนาคือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนาแจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้มีเวลาศึกษาพิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อน ส่วนในการสัมมนานั้น จะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มเติมทรรศนะต่าง ๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา มากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็นที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้การสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่ว ๆ ไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป (สุไขทัยธรรมาธิราช,2535)

วไลรัตน์ บุณสวัสดิ์ (2535) กล่าวว่า การประชุมสัมมนา (Seminar) คือ การประชุมตามหัวข้อที่ได้กำหนดไว้ มีการอภิปรายกันอย่างเสรีระหว่างผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นผู้ประสบปัญหาร่วมกัน มีการสรุปผลว่าที่ประชุมนั้นเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้อย่างไรบ้าง ข้อเสนอแนะเหล่านี้ผู้รับอาจปฏิบัติก็ได้หรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันธะผูกพันให้ปฏิบติเหมือนการประชุมปรึกษา

วัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนา

1. เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน

2. เพื่อการเรียนรู้จากการที่ได้แก้ปัญหาร่วมกัน

การประชุมสัมมนามีจุดมุ่งหมาย อยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกัน คือ "เป็นผู้รับ" และ "ผู้ให้" กล่าวคือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองให้มากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนานี้มิได้อยู่ที่การสรุป ข้อเสนอแนะสำหรับแก้ปัญหาอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนา ด้วยว่าสมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์แก่การแก้ปัญหา การสัมมนานั้นไม่มีการลงคะแนนเสียงหรือลงมติชี้ขาดในปัญหาใด นอกเหนือไปจากประมวลผลสรุปเป็นข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาเท่านั้น

กล่าวโดยสรุป การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อทำข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่นกรณีปัญหาหรือเรื่องที่ยังหาคำตอบไม่ได้ ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะ

4. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากร วิธีนี้เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงานการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานหรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงานโรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่นในการจัดอาคารสถานที่ดีเด่นในการจัดการเรียนการสอน หรือ อื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้

การศึกษาดูงานหรือการเยี่ยมโรงเรียนนี้สามารถทำได้ทั้งในวงแคบคือ การดูงานในโรงเรียนซึ่งสังกัดกลุ่มเดียวกัน อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน จนกระทั่งการดูงานในโรงเรียนที่อยู่คนละจังหวัดก็ได้ (สุโขทัยธรรมาธิราช, 2523)

แฮร์ริส (Harris,1993) กล่าวว่า การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่าง ๆนอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษา หรือแหล่งวิทยาการ ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพการณ์ที่แท้จริง

พนัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่า การไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่า สิ่งที่คนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงแก้ไขในโรงเรียนของตนเองบ้าง

กล่าวโดยสรุป การศึกษาดูงาน เป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งโดยให้บุคลากรได้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์การที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันเพื่อให้นำประสบการณ์ตรงที่ได้รับ ไปปรับปรุง และเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

5 <u>การศึกษาต่อ</u>

การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย ถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้อาจจะทำได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น (สุโขทัยธรรมาธิราช,2523)

ภิญโญ สาธร (2526) กล่าวว่า วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของคนงานให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศ ก็จัดเป็นการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง การที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทาง

ส่งบุคคลหรือคนงานไปศึกษาต่อหรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ในประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปดูงานก็ได้

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวว่า การลาศึกษาต่อจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจจะล้าสมัย ไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้ศึกษาต่อเพื่อได้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นการบำรุงขวัญครูอาจารย์ในโรงเรียนได้ทางหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาสนับสนุนในเรื่องนี้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์หรือผลเสียหายที่จะเกิดแก่การเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

การลาศึกษาต่อแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อภายในประเทศ การลาศึกษาต่อต่างประเทศ

1. การลาศึกษาต่อภายในประเทศ มีสิ่งที่ผู้บริหารควรทราบดังนี้

1.1 อายุไม่เกิน 45 ปี นับถึงวันที่ 1 มกราคม ของทุกปีที่จะเข้าศึกษา เว้นแต่จะได้รับอนุญาตพิเศษจากกรมเจ้าสังกัด

1.2 มีพื้นความรู้และคุณสมบัติตามระเบียบที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม สำหรับในส่วนภูมิภาค และ 24 เดือนเต็ม สำหรับในส่วนกลาง ทั้งนี้นับถึงวันที่ 31 พฤษภาคม ของปีที่เข้าศึกษา

1.4 ต้องปฏิบัติราชการมาด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย

สำหรับการพิจารณาส่งไปศึกษาต่อนั้น แบ่งประเภทของข้าราชการที่อนุญาตให้ไปศึกษาต่อไว้ 2 ประเภท คือ

ประเภท ก. ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดส่งเข้าศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยไม่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ

I16907697

ประเภท ข. ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดอนุญาตให้ไปศึกษาได้ ต่อเมื่อข้าราชการผู้นั้นสามารถไปสมัครสอบเข้าศึกษาต่อได้แล้วด้วยตนเอง

การลาศึกษาประเภท ก นั้น กรมเจ้าสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกเอง โดยผู้ไปศึกษาไม่ต้องยื่นคำร้องขออนุญาต แต่ผู้ที่จะไปศึกษาต่อด้วยทุนประเภท ข ผู้ขอจะต้องยื่นคำร้องขออนุญาตผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงกรมเจ้าสังกัด

2. การลาศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ มีสิ่งที่ผู้บริหารควรทราบคือ

2.1 ผู้ขอลาจะต้องอายุไม่เกิน 35 ปี สำหรับการลาศึกษาต่อระดับปริญญาตรี และอายุไม่เกิน 40 ปี สำหรับปริญญาโท โดยนับถึงวันที่ออกเดินทาง

2.2 ต้องเป็นข้าราชการและมีเวลารับราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี แต่หากกระทรวงทบวง หรือกรมเจ้าสังกัดเห็นว่ามีความจำเป็น ก็อาจจะขออนุมัติได้เป็นราย ๆ ไป

2.3 เป็นผู้มีความรู้ในภาษาต่างประเทศที่จะใช้ในการไปศึกษานั้นได้

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากร หรือให้ได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันโลก ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของวิชาการ และเทคโนโลยี

6. การสับเปลี่ยนหน้าที่

การหมุนเวียนตำแหน่ง คือ การให้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้าง วิธีนี้ทำให้คนได้ทราบความตื้นลึกหนาบางของตำแหน่งต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่น ลองให้ฝ่ายสอนลองไปทำงานในหน้าที่ของฝ่ายบริการ ธุรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้าง จากการได้ปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานกันทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการฝึกเรียนรู้งานไปเรื่อยๆ หลาย ๆ งาน จนเกิดความชำนาญ ทำงานได้หลายอย่าง (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ม.ป.ป.)

การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยวิธีหมุนเวียนเปลี่ยนกันไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 1 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดก็ให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไป ควรเป็นเจ้าหน้าที่ระดับหนึ่งขึ้น first-line supervisor ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และมีประสบการณ์มากขึ้น (เสนาะ ติเยาว์,2527)

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันทำอย่างมีแบบแผน และกฎเกณฑ์ที่แน่นอน เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ทำให้รู้งานหลาย ๆ งาน จนเกิดความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลทำให้การประสานงานในหน่วยงานดียิ่งขึ้น

7. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านศึกษาค้นคว้า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์เกื้อกูลแก่บุคลากรในองค์การ เช่นเดียวกับการบริการทางแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุดมีประโยชน์หลายประการ ซึ่งนอกจะเป็นการใช้เวลาให้เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์การ (สมพงษ์ เกษมสิน,2526)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถกระทำในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์การมาเผยแพร่ไปยังนอกองค์การ หรืออาจจะเผยแพร่ภายในองค์การเองเช่น การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก ตลอดจนแนะนำครูให้เป็นสมาชิกทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูทางวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิต-ศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ นอกจากนี้ควรสนับสนุน และส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่าง ๆ (นพพงษ์ บุญจิตราดุล, 2525)

นอกจากนี้รูปแบบในการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจทำได้โดยการสรุปย่อข่าว จัดทำวารสาร หรือเอกสารทางวิชาการและจุลสารเผยแพร่งานวิจัยเกี่ยวกับความก้าวหน้าทางวิชาการทางการศึกษา เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับความรู้ จากเอกสารหรือตำรา ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าทางวิชาการ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่นการรับวารสาร หรือการออกวารสาร โดยการกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานตามแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่วิทยากรเสนอ วิธีการนี้จะทำให้บุคลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครูก็มีโอกาสได้ปฏิบัติจริงอยู่แล้ว (สุไขทัยธรรมาธิราช, 2533)

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า คำว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการในที่นี้หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีในงานนั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถมรายการส่วนใหญ่ก็จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือการเตรียมการทดลองหรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ ที่จะนำไปสอนได้ การประชุมเชิงปฏิบัติการเพ่งเล็งถึงการกระทำที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหานั้น ๆ ส่วนการนั่งฟังการบรรยายว่าด้วยวิธีจัดหาเครื่องมือ ฯลฯ แต่ถ้าไม่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นแล้วก็ไม่เรียกว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการประชุมเชิงปฏิบัติการ ก็คือผลของงานจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากการที่ได้สังสรรค์กับครูอื่นและกับผู้นำการประชุมาเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการอาจจะจัดได้โดยรวมกลุ่มครูจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีความสนใจในปัญหาอย่างเดียวกัน และเชิญวิทยากร

เช่น จากหน่วยศึกษานิเทศก์ จากกรมหรือกระทรวง หรือจากวิทยาลัยครูหรือมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้ให้การอบรมและดำเนินการ บางครั้งคำว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการก็หมายถึง รายวิชาหรือกระบวนวิชา (Course) ที่วิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัยจัดสอนโดยให้หน่วยกิตเหมือนวิชาอื่น ๆ แต่ก็ไม่ทิ้งลักษณะหนึ่งคือ มีการปฏิบัติตามปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มนั้นมีความสนใจร่วมกัน ขอย้ำว่าโดยลักษณะการแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติโดยมีผู้สนใจร่วมกัน ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผนงานและการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกส่วนรวม องค์ประกอบสำคัญอื่น ๆที่จะต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือ สถานที่ที่จะใช้ และวิทยากรที่จะดำเนินการ สถานที่พักตลอดจนการบริการต่าง ๆ ให้ผู้ที่จะเข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นปัญหาที่ตามมาโดยเหตุนี้การดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการจึงมักจะจัดเป็นรูปกรรมการเพื่อวางแผนเกี่ยวกับการให้การอบรมและการให้บริการ

กล่าวโดยสรุป การประชุมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน ในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตย

9. การสอนงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การสั่งสอนหรือสอนแนะ (Coaching) หน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชาก็คือ พยายามทำด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญขึ้น และวิธีการที่ได้ผลที่สุด ตามความเห็นของ Mace ซึ่งสรุปผลจากการวิจัยของเขาว่า วิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุด ในการสร้างความเจริญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในงานอุตสาหกรรมก็คือการสั่งสอนของผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานนั้นที่สุด และในที่นี้การสั่งสอนหมายถึงคำแนะนำที่ผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมจะมองเห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องได้เป็นอย่างดี

เสนาะ ติเยาว์ (2524) กล่าวว่า การสอนงานนี้แตกต่างกับการปรึกษา ก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะทำการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน เขาจะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผลและการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะแนวให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางาน เป็นเรื่องการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาในขอบเขตเกี่ยวกับความรู้สึกทางด้านความกลัว ความหวัง อารมณ์ และความกระตือรือร้นซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัว เพื่อที่จะให้การปรึกษาเป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม จะต้องรู้ประวัติส่วนตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย หากการปรึกษากระทำโดยไม่มีข้อมูลเพียงพอ อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย

ในการสอนงาน ผู้ควบคุมจะต้องรู้ว่าควรจะให้ผู้ที่รับการฝึกมีความรู้อะไรบ้าง จะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจถึงงาน อำนาจในการบังคับบัญชาที่จะทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี เขาจะสอนถึงงานที่ควรจะปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย นอกจากสอนแล้ว เขายังให้โอกาสแก่ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปราย ออกความเห็น แก้ไขงานให้ดีขึ้นในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา การให้ร่วมออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญอาจทำเป็นแบบเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุมอภิปรายหรือปรึกษากันเป็นการส่วนตัว อีกอย่างหนึ่ง ผู้สอนอาจยกตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นแล้วล้มเหลวเพื่อชี้ให้เห็นว่ามีสาเหตุอะไรที่ทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวอยู่เสมอ มีแนวความคิดใหม่ ๆ มีทัศนะกว้างและรู้งานลึกซึ้ง การสอนงานที่ดี ผู้ฝึกสอนควรจะหลีกเลี่ยงการวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องหรือลักษณะส่วนตัวของผู้เข้ารับการอบรม ควรจะให้ความสนใจอยู่ที่งานเท่านั้น ส่วนที่ว่าจะเห็นว่าอะไรดีหรือไม่ดีนั้น ไม่ใช่เป็นข้อเท็จจริง แต่เป็นเพียงความคิดเห็นเท่านั้น และอีกอย่างหนึ่งเป็นเรื่องยากที่คนแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงลักษณะของตัวเอง

อุทัย หิรัญโต (2517) กล่าวว่า การสอนงาน(Job Instruction Training) หรือการฝึกการทำงาน หรือการฝึกอบรมทางเทคนิคหรือฝึกความชำนิชำนาญ (Teachnical or Skilled Training) คือการฝึกให้เจ้าหน้าที่ระดับต้นโดยการ สอนแนะให้ทำงานได้จริง ๆ สถานที่ฝึกส่วนใหญ่จะใช้โรงงาน หรือสถานที่ปฏิบัติงานนั้นเอง หรือจะจัดฝึกอบรมในโรงเรียนฝึกหัดงานโดยเฉพาะก็ได้ ลักษณะสำคัญของการฝึกการทำงาน คือ ทำงานไปเรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การสอนงาน หมายถึงการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงานการสั่งสอนไม่ใช่เป็นการบอกคำตอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แต่เป็นการช่วยให้เขาหาคำตอบได้ด้วยตนเอง การสั่งสอนเป็นไปโดยสม่ำเสมอในลักษณะที่ทำงานไปเรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน

<u>การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ</u>

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอเป็นหน่วยงานทางการศึกษาตามมาตรา 3 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ. 2523 และจัดตั้งขึ้นตามมาตรา 26 และมาตรา 28 (2) แห่งพระราชบัญญัติคณะกรรมการการประถมศึกษา พ.ศ. 2523 เป็นส่วนราชการส่วนกลางที่มีสำนักงานตั้งอยู่ในภูมิภาค ตามพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 ดังนั้น สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ จึงไม่เป็นส่วนราชการในอำเภอ ตามลักษณะการจัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาค

การบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หรือหัวหน้าการประถมศึกษากิ่งอำเภอ แล้วแต่กรณีเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหาร บังคับบัญชา ควบคุม และดูแลโดยทั่วไปซึ่งราชการของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ โดยปฏิบัติราชการขึ้นตรงต่อผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด

<u>ก. หน้าที่และความรับผิดชอบของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ</u>

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

โดยที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และปฏิบัติการอื่นตามกฎหมายที่กำหนด ดังนั้น หน้าที่ของหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ในฐานะผู้รับผิดชอบการดำเนินงานจัดการศึกษาภายในเขตอำเภอ/กิ่งอำเภอจึงเป็นไปตามลักษณะงานที่ปรากฏซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ ดังนี้

1. บังคับบัญชา และควบคุมดูแลโดยทั่วไปซึ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย การดำเนินงานการจัดการศึกษาทุกระดับในความรับผิดชอบ การวางแผนงานและโครงการ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การบริหารงานการเงินและพัสดุ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การนิเทศการศึกษา การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา เป็นต้น

2. รับผิดชอบการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัดการบังคับบัญชา และดูแลข้าราชการและลูกจ้างในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาการดำเนินงานของโรงเรียนในเรื่องที่เกี่ยวกับงานวิชาการ งานการเงินและพัสดุ งานอาคารสถานที่ งานบริหารงานบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน งานจัดสวัสดิการ และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เป็นต้น

3. เป็นเลขานุการคณะกรรมการการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ ซึ่งต้องรับผิดชอบการดำเนินงาน ตั้งแต่การเตรียมการประชุม คือการจัดทำวาระการประชุม ประสานงานกับกรรมการ การเตรียมสถานที่ประชุมและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในการประชุม การเสนอเรื่องและข้อมูลให้กรรมการ การบันทึกการประชุม การทำรายงานการประชุม และการดำเนินการตามมติของคณะกรรมการ

4. ประสานงานกับหัวหน้าส่วนราชการและหัวหน้าหน่วยงานอื่นภายในอำเภอ หรือจังหวัดตลอดจนให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่น และปฏิบัติงานตามที่กฎหมายอื่นกำหนด

5. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

ข. โครงสร้างและการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

(สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ แบ่งงานออกเป็น 4 งานดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานการเจ้าหน้าที่
3. งานการเงินและพัสดุ
4. งานนิเทศการศึกษา

รายละเอียดปรากฏตามแผนภูมิโครงสร้างการแบ่งงาน ดังนี้

แผนภูมิแสดง โครงสร้างการแบ่งงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หอสมุดกลาง สถาบันวิทยบริการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ค. ขอบข่ายของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535)

1. งานบริหารทั่วไป

ก. งานจัดสำนักงาน ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดอาคารสถานที่บริเวณสำนักงาน วัสดุครุภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้รวดเร็ว ประหยัด สะดวก มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุด

ข. งานสารบรรณ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารเอกสาร เริ่มตั้งแต่การจัดทำ การรับ-ส่ง การจัดเก็บ การยืมและการทำลาย

ค. งานประชาสัมพันธ์ ดำเนินการเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสาร เหตุการณ์ ด้านการจัดการศึกษา ของหน่วยงานในสังกัด

ง. งานสวัสดิการและสวัสดิภาพ ดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องการให้บริการสงเคราะห์ ช่วยเหลือข้าราชการและลูกจ้าง รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ของข้าราชการและลูกจ้าง

จ. งานยานพาหนะ ดำเนินการเกี่ยวกับการขอใช้ การควบคุมดูแล การบำรุงรักษารถของทางราชการ และการเบิกจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิง

ฉ. งานดำเนินการตามพระราชบัญญัติประถมศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเด็กเข้าเรียน การยกเว้นเด็กเข้าเรียน การย้ายและการจำหน่ายนักเรียน การจัดตั้ง การรวมและเลิกล้ม การตั้งชื่อและการเปลี่ยนแปลงชื่อโรงเรียนประถมศึกษา

ช. งานประสานงาน รับผิดชอบการประสานงานกับหน่วยงานทางการศึกษาอื่น และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

ซ. งานโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปฏิบัติงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานทางการศึกษา ทั้งระดับก่อนประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

ฌ. งานซึ่งมิได้อยู่ในความรับผิดชอบของงานใด เช่น งานโครงการพิเศษตามนโยบาย เป็นต้น

2. งานการเจ้าหน้าที่

ก.งานวางแผนบุคลากร ดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาวิเคราะห์ตำแหน่งและอัตราเงินเดือน การจัดทำกรอบ อัตรากำลัง การกระจายอัตรากำลัง และการตัดโอนตำแหน่งและเงินเดือน

ข. งานสรรหาและแต่งตั้ง ดำเนินการเกี่ยวกับข้อมูลด้านบุคลากร เสนอแนะเกี่ยวกับการสรรหา การทดลองปฏิบัติหน้าที่ราชการ การย้าย การแต่งตั้ง การโอน และการออกจากราชการ

ค. งานพัฒนาบุคลากร ดำเนินเกี่ยวกับการส่งเสริมและพัฒนาข้าราชการ และลูกจ้าง โดยการฝึกอบรม ประชุมสัมมนา การศึกษาดูงาน และการลาศึกษาต่อ

ง. งานทะเบียนประวัติ ดำเนินการเกี่ยวกับแฟ้มประวัติข้าราชการ การแก้ไขเพิ่มเติมทะเบียนประวัติ การขอบัตรประจำตัวข้าราชการและลูกจ้าง การดำเนินการเกี่ยวกับการขอเครื่องราชอิสริยาภรณ์ และเหรียญตราต่าง ๆ และรวมทั้งการลาของข้าราชการและลูกจ้าง

ค. งานวินัยและการรักษาวินัย ดำเนินการส่งเสริมและให้ความรู้เกี่ยวกับวินัย การรักษาวินัย การสอบสวน การลงโทษ การอุทธรณ์ การร้องทุกข์ และความรับผิดทางแพ่ง

ง. งานปรับปรุงการกำหนดตำแหน่งและการเลื่อนเงินเดือน ดำเนินการเกี่ยวกับการขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง การให้คำแนะนำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการขอกำหนดตำแหน่ง การจูงใจและบำรุงขวัญเกี่ยวกับการเลื่อนระดับตำแหน่ง การประเมินเพื่อการเลื่อนขั้นเงินเดือนประจำปี

จ. งานเลขานุการ กปอ. ดำเนินการเตรียมการประชุม ติดต่อประสานงาน จัดทำระเบียบวาระการประชุม จดรายงานการประชุม การเตรียมสถานที่การประชุมและเอกสารประกอบการประชุม รวมทั้งการดำเนินงานตามมติที่ประชุม

3. งานการเงินและพัสดุ

ก. งานการเงิน ดำเนินการเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงิน การรับเงิน การเก็บรักษา การนำส่งเงินทุกหมวดรายจ่าย และทุกประเภท

ข. งานบัญชี ดำเนินการจัดทำบัญชี ทะเบียน หลักฐานการเงิน รายงานการเงินทุกประเภท ตรวจสอบเอกสารการรับจ่ายเงินและการจัดเก็บเอกสารเกี่ยวกับการเงินและบัญชี

ค. งานพัสดุ ดำเนินการเกี่ยวกับการพัสดุตั้งแต่ การจัดซื้อ การจัดจ้าง การควบคุม การตรวจสอบและการรายงาน และงานอื่นที่เกี่ยวกับการพัสดุ

ง. งานงบประมาณ ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงบประมาณ การจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ การติดตาม และรายงานการใช้งบประมาณ ตามหมวดรายจ่ายตามแผนงานและโครงการ

4. งานนิเทศการศึกษา

ก. งานนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนการนิเทศ การให้คำปรึกษา สาธิตและแนะนำ ดำเนินการนิเทศพัฒนาคุณภาพการศึกษา ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาของกลุ่มโรงเรียนและโรงเรียน

ข. งานศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์วิจัย ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวกับการรวบรวมเอกสารที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนเทคนิคและวิธีการใหม่ทางการศึกษา วิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา รวบรวมผลงานวิจัยและเผยแพร่ สนับสนุนให้บุคลากรในโรงเรียนผลิตเอกสาร และผลงานทางวิชาการ

ค. งานพัฒนาการนิเทศและส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบและเทคนิควิธีการนิเทศให้เหมาะสม สนับสนุน แนะนำส่งเสริมการนิเทศภายในโรงเรียน

ง. งานบริการทางการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการรวบรวม การเผยแพร่นวัตกรรม และเทคโนโลยี สนับสนุนศูนย์วิชาการกลุ่มโรงเรียน ให้บริการด้านวิชาการแก่โรงเรียน ทั้งการประสานงานกับศูนย์วิชาการจังหวัด

จ. งานบริหารและปฏิบัติงานโครงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการวางแผน การจัดทำโครงการ การดำเนินงานตามโครงการ การนิเทศติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

ฉ. งานนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษา ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำข้อมูลและสารสนเทศทางการศึกษา จัดทำแผนพัฒนาการศึกษา และแผนปฏิบัติการประจำปี ติดตามการดำเนินงาน และรายงานผลการปฏิบัติตามแผน

ช. งานประสานงานและเผยแพร่เอกสารทางวิชาการ ดำเนินการเกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานทางการเรียนการสอนให้กับโรงเรียน ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน

<u>รายการประเมินการพัฒนาการบริหารงานของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ</u>

ก. <u>รายการประเมิน</u>

รายการประเมิน หมายถึง งานในน้าที่ของสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ ซึ่งต้องการประเมินเพียง 24 รายการ แต่ละรายการมีกิจกรรมที่จะประเมิน 3 กิจกรรมดังนี้

1. การจัดสำนักงาน

- การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยภายในสำนักงาน
- การจัดที่ทำงานเหมาะสมกับสถานที่และเอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- การจัดบริเวณสำนักงาน ร่มรื่น สวยงาม

2. การจัดสวัสดิการ

- การจัดให้มีบริการขายสินค้าราคาถูก
- การจัดกิจกรรมพิชิตความทุกข์ยากของข้าราชการ
- การจัดตั้งกองทุนหรือมูลนิธิสำหรับข้าราชการ ลูกจ้าง และนักเรียน

3. การประชาสัมพันธ์

- การจัดป้ายประกาศ ป้ายนิเทศ
- การดำเนินการประชาสัมพันธ์กิจกรรม
- การจัดทำเอกสาร สิ่งพิมพ์ เพื่อประชาสัมพันธ์

4. การควบคุมและใช้อัตรากำลังข้าราชการ

- การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งและอัตรากำลัง
- การแก้ปัญหาอัตรากำลังได้อย่างเหมาะสม
- การวิเคราะห์อัตรากำลังเพื่อใช้เป็นเครื่องมือการบริหารงานบุคคล

5. การจัดพัฒนาบุคลากร

- การจัดแผนพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- การจัดโครงการอบรม ประชุมหรือสัมมนาอย่างน้อย 2 โครงการในปีปัจจุบัน
- การส่งเสริมให้บุคลากรได้เข้ารับการอบรมและศึกษาดูงาน

6. การสรรหาและแต่งตั้งข้าราชการ

- การจัดทำทะเบียนประวัติความสามารถพิเศษของบุคลากรในสังกัด
- การจัดทำทะเบียนคุมอัตรากำลังข้าราชการครู
- การดำเนินการสรรหาบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งในรอบปี

7. การดำเนินงานบัญชีถือจ่าย

- การจัดทำบัญชีถือจ่ายถูกต้องเรียบร้อยเป็นปัจจุบัน
- การนำข้อมูลจากบัญชีถือจ่ายไปใช้ในการแต่งตั้งข้าราชการ
- การดำเนินการตรวจสอบบัญชีถือจ่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกำหนด

8. การดำเนินงานบำเหน็จความชอบข้าราชการและลูกจ้าง

- การกำหนดแนวปฏิบัติและปฏิทินพิจารณาความดีความชอบ
- การดำเนินการเลื่อนขั้นเงินเดือนตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนด
- การดำเนินการเสนอขอพระราชทานและจัดทำทะเบียนคุมเครื่องราชอิสริยาภรณ์

9. การจัดทำทะเบียนประวัติของข้าราชการและลูกจ้าง

- การจัดทำทะเบียนประวัติและ ก.พ.7 ครบถ้วนถูกต้องและเป็นปัจจุบัน
- การจัดเก็บรักษาทะเบียนประวัติ และ ก.พ. 7 เป็นระบบสะดวกต่อการใช้
- การตรวจสอบและควบคุมการเกษียณอายุราชการของข้าราชการและลูกจ้าง

10. งานนิติกร

- การช่วยเหลือข้าราชการครูและลูกจ้างในกรณีที่เกี่ยวกับคดี
- การให้ความรู้ คำปรึกษา ด้านกฎหมายและวินัยแก่ข้าราชการและลูกจ้าง
- การพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม ของข้าราชการและลูกจ้าง

11.งานการเงิน

- การเก็บรักษาเงินและเอกสารการเงินเป็นระบบระเบียบในที่ที่เหมาะสม
- การจัดระบบควบคุมและตรวจสอบการเงินรอบคอบรัดกุม
- จัดส่งงบเดือนทันตามกำหนดและเป็นปัจจุบัน

12.การบริหารงบประมาณ

- การจัดทำทะเบียนคุมและจัดเก็บเอกสารเงินประจำงวด
- การจัดระบบควบคุมการเบิกจ่ายเงินตามแผนงาน
- การติดตามและรายงานผลการใช้เงินให้เป็นไปตามแผนงานและระยะเวลา

13.งานบัญชี

- การจัดทำทะเบียนและบัญชีการเงินทุกประเภทถูกต้องเป็นปัจจุบัน
- การให้ความรู้และคำแนะนำเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีการเงินแก่หน่วยงานย่อย
- การรายงานการเบิกจ่ายเงินให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นไปตามกำหนด

14.งานพัสดุ

- การจัดซื้อจัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์และค่าที่ดินสิ่งก่อสร้างเป็นไปตามแผนที่ สปช.กำหนด
- การควบคุมการเบิกจ่ายวัสดุสำนักงาน รัดกุม ถูกต้อง และเอื้ออำนวยความสะดวกในการนำไปใช้แก่เจ้าหน้าที่ในสำนักงาน

15.การนิเทศการศึกษา

- การจัดทำแผนปฏิบัติงานการนิเทศประจำปี
- การนิเทศ สปอ./ก ในปีงบประมาณที่ผ่านมาทั่วถึง
- การรายงานสรุปผลการนิเทศ

16.การผลิตเอกสารทางวิชาการ

- การเผยแพร่เอกสารการประเมินคุณภาพ นักเรียน ประจำปี
- การจัดทำเอกสารเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนกลุ่มประสบการณ์ต่างๆ อย่างน้อยปีละ 5 รายการ
- การวิเคราะห์และสรุปผลการใช้เอกสารที่ผลิตขึ้น

17.การผลิตสื่อการเรียนการสอน

- การผลิตสื่อต้นแบบให้แก่กลุ่มโรงเรียนและโรงเรียนอย่างน้อยปีละ 2 ต้นแบบ
- การจัดเตรียมสื่อการเรียนการสอนไว้บริการศูนย์วิชาการกลุ่มและโรงเรียน
- การประเมินผลและการปรับปรุงการใช้สื่อ

18.การพัฒนาการเรียนการสอน

- การทำแผนแก้ปัญหาและพัฒนาการเรียนการสอน
- การอบรมครูที่ สปจ. ดำเนินการเป็นไปตามลำดับความสำคัญและความจำเป็น
- การคิดค้นรูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

19.การวิจัยทางการศึกษา

- การดำเนินการวิจัยหรือในลักษณะการวิจัยอย่างน้อยปีละ 1 เรื่อง
- การนำผลการวิจัยไปใช้ในการแก้ปัญหาและ/หรือพัฒนาการศึกษา
- การเผยแพร่ผลงานวิจัย

20.นโยบายและแผน

- การจัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการประจำปี
- หลักเกณฑ์และวิธีการในการจัดตั้งและจัดสรรงบประมาณ
- การติดตามประเมินผลแผนงาน/โครงการและการบริหารงบประมาณ

21.การประเมินคุณภาพนักเรียน

- การสร้างเครื่องมือวัดเพียงพอกับที่จะใช้ในการประเมิน
- ค่าเฉลี่ยร้อยละทางการเรียนกลุ่มทักษะภาษาไทยชั้น ป.6 สูงกว่าค่าเฉลี่ยร้อยละของประเทศ
- การรายงานผลการประเมินคุณภาพนักเรียน

22.การดำเนินงานบริการทางการศึกษา

- การเก็บสื่อ อุปกรณ์อย่างเป็นระบบ
- การจัดทำทะเบียนสิ่งของที่จะใช้บริการ
- การให้ข้อมูล ข่าวสาร เกี่ยวกับสื่อ อุปกรณ์ ที่จะให้บริการแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

23.การส่งเสริมสนับสนุนเอกลักษณ์ไทย

- โครงการศิลปแม่ไม้มวยไทย
- โครงการดนตรีไทย นาฏศิลป์
- วัฒนธรรมในท้องถิ่น

24.งานตามโครงการหลักของ สปช. สามารถดำเนินการได้เกินกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนนักเรียน

- โครงการวินัยในโรงเรียนและโครงการประชาธิปไตยในโรงเรียน
- โครงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสหกรณ์ในโรงเรียน
- โครงการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่ออาหารกลางวัน

ศูนย์วิทยทรัพยากร
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

นายสกล รุ่งโรจน์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : การศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุมมีการดำเนินการ และการวางแผนอย่างมีระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู - อาจารย์ ต้องการจัดให้มากที่สุดมีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและกลุ่มครู - อาจารย์ มีความเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสารตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

นางสาวอุบล รักการงาน (2531) ได้ทำการวิจัยเรื่องการบริหารงานบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากร ใช้กิจกรรมการอบรม โดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ

นางชูศรี อุดมกุศลศรี (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัด สปจ. นครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือ การจัดทำวารสารหนังสือหรือเอกสารไว้สำหรับครู สนับสนุนให้ศึกษาต่อ สนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่งนิเทศการสอน และ

นิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ตรงความสามารถและความถนัด จัดประชุมหรือส่งครูเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ และจัดอบรมหรือส่งครูไปอบรมร่วมกับโรงเรียนอื่น

ยุพิน วรพุทธานนท์ (2532) ได้ศึกษาการศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โรงเรียนปฏิบัติตามโครงการโดยยึดแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางแผน และครู - อาจารย์ เลือกกิจกรรม กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติมากที่สุดคือ การฝึกอบรม

นายชูชาติ ลิปิสุวรรณโชติ (2532) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สภาพ และ ความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิภราดา คณะเซนต์คาเปรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือกิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการดูงานนอกสถานที่ นอกนั้นอยู่ในระดับน้อย ส่วนความต้องการผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า ควรจะพัฒนาอยู่ในระดับมากทั้ง 8 ด้าน

ปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่ ได้แก่งบประมาณ บุคลากรมีหน้าที่การงานมากไม่มีเวลาเข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังคน มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาได้ไม่ทั่วถึงเป็นต้น ส่วนปัญหาที่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นแตกต่างกัน คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้บุคลากรบางพวกพอใจ บางพวกไม่พอใจ และการสับเปลี่ยนหน้าที่บ่อย ๆทำให้เสียเวลาในการศึกษางาน โดยครูผู้สอนเห็นว่ามีปัญหามาก แต่ผู้บริหารเห็นว่ามีปัญหาน้อย

สุเทพ บุญเติม (2533) ได้ศึกษาสภาพและความต้องการด้านการพัฒนาบุคลากร ของข้าราชการส่วนภูมิภาคสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ การศึกษาเฉพาะกรณีภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีการพัฒนาตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ และมีความต้องการสูงเกือบทุกด้าน คือ ด้านการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการนิเทศงาน ด้านการศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม และด้านการไปทัศนศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน ส่วนการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน มีความต้องการต่ำกว่าด้านอื่น ในด้านปัญหา พบว่ามีปัญหาค่อนข้างมากทุกด้าน คือ

ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการนิเทศงาน ด้านการศึกษาต่อและด้านการไปทัศนศึกษาดูงาน

นายวิทยา วงษ์สมาน (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยพลศึกษา, ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดงบประมาณในการประชุม อบรม สัมมนาทางวิชาการ

นายสิทธิชัย ลิ่วเวหา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ในด้านการพัฒนาครู ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ

วรรโณ นาคเพชรทูล (2534) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่า

ผู้บริหารและครู - อาจารย์ ให้ความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน การพัฒนาบุคลากรได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารครู - อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน