

บทที่ 2

วรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล จากการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโครงสร้างหน่วยงานหรืองานและสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ดำเนินการโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรซึ่งในเรื่องนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีโดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรดังนี้

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มคำที่มีความหมายเดียวกันซึ่งมีผู้ให้แนวความคิดไว้หลายคนดังต่อไปนี้

เม็กกินสัน (Leon C. Megginson, 1977) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง ความพยายามใดๆที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคน สอดคล้องกับงานในหน้าที่ที่บุคคลนั้นต้องกระทำ

ชรูเตินและเซอร์แมน (Herbert I. Chruden and Arthur W. Sherman, 1968) ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรคือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะและบุคลิกภาพ อาจเป็นผลมาจากการขยายโครงการหรือการจัดระเบียบองค์การใหม่ซึ่งอาจจะเกิดจากองค์การนอกแบบหรือการบังเอิญซึ่งเป็นผลที่เกิดจากลองผิดลองถูก

สมาน รังสิโยภรณ์ (2522) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมี

ทัศนคติที่ดีในการทำงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

ส่วนเมธี บิลันธนานนท์ (2523) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงานและทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล

จากความหมายการพัฒนาบุคลากรที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นความพยายามใดๆในการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความชำนาญ เปลี่ยนทัศนคติตลอดจนบุคลิกภาพของบุคคลในหน่วยงานให้มีความพร้อมจะปฏิบัติงานหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในวงการศึกษการพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญเนื่องจากการจัดการศึกษานั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพเพื่อให้สามารถอยู่ในสังคมและช่วยพัฒนาสังคมอย่างมีประสิทธิภาพ บุคลากรที่พัฒนาคนในวงการศึกษาก็คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่สอนในโรงเรียน การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนต้องคำนึงถึงจุดมุ่งหมายของหน่วยงานหรือโรงเรียนเป็นหลัก ซึ่งภิญญา สารธร (2513) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนคือการดำเนินการช่วยครูทำงานให้ถูกต้องและได้มีโอกาสเข้ารับการฝึกอบรมเพื่อความก้าวหน้าในวิชาการของครูแต่ละคนโดยมุ่งผล เพื่อเสริมสร้างให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานแก่โรงเรียนเป็นประการสำคัญและกัฟฟ์ (Jerry G.Guff, 1975) ที่ว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้และเทคนิคต่างๆในการเรียนการสอนรวมทั้งการส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน

ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

สถาบันการศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งที่มีหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของประเทศให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ บุคลากรของสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ก็คือครู สถาบันการศึกษาจึงต้องเร่งรัดพัฒนาบุคลากร"ครู"ให้มีคุณภาพ ปัญหาที่พบบ่อยๆและยังไม่ได้รับ

การแก้ไขเท่าที่ควรก็คือ ความแตกต่างระหว่างการศึกษาที่ได้รับมาจากสถาบันผลิตครูกับความ ต้องการอันแท้จริงของระบบโรงเรียนแต่ละระบบ เพราะเป็นการแน่นอนว่าสถาบันผลิตครูนั้นจะต้อง ำให้การศึกษาอย่างกว้างไม่อาจจะเตรียมไว้สำหรับระบบโรงเรียนระบบใดระบบหนึ่งได้ นอกจากนั้น ยังจำเป็นต้องวางรากฐานในการศึกษาต่อระดับสูงให้แก่ผู้เรียนในสถาบันผลิตครูอีกด้วย โดย เหตุนี้ เพื่อให้ผู้ที่เข้ามาปฏิบัติงานสามารถทำงานให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นๆ ได้อย่างเฉพาะเจาะจง การให้การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service Education) จึงจำเป็นต้องกระทำ (พนัส หันนาคินทร์, 2526)

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมาย ตลอดจนปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในระบบบริหารขององค์การ ในส่วนของหน่วยงานราชการ ส่วนใหญ่ได้สังเกตเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร โดยตระหนักถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบราชการดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536)

1. บุคคลที่มาปฏิบัติงานใหม่ แม้ได้รับการศึกษามาจากสถานศึกษาต่างๆแล้วก็ตาม แต่ เมื่อเข้าทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านี้ ยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติเท่าที่ควรรวมทั้งนโยบายและแนวทางต่างๆใน การปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มีบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ หน่วยงานจึงต้องพัฒนาบุคคลเหล่านั้น ก่อนโดยการจัดการฝึกอบรมพิเศษ การแนะนำชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะ ปฏิบัติงานนั่นเอง

2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่างๆนั้นมีลักษณะงานเฉพาะที่แตกต่างกันไป มากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ดังนั้น ก่อนที่บุคคลจะ ปฏิบัติงานจำเป็นต้องพัฒนาบุคคลเหล่านี้ให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติการพัฒนา บุคคลในกรณีนี้ เช่น กรณีบุคคลบรรจุใหม่ นอกจากจะอบรมพิเศษดังกล่าวแล้วก็ต้องพัฒนา ความสามารถให้เหมาะสมกับงานด้วยนอกจากนั้นบุคคลที่ย้ายมาปฏิบัติงานก็ถือว่ามีความจำเป็นที่ จะต้องพัฒนาเช่นเดียวกัน

3. แม้บุคคลได้ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นๆมาเป็นเวลานานจนถือว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ใน งานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนานๆเข้าก็มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบ วิธีการทำงานต่างๆโดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการและ เทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็วทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทันจึงมีความจำเป็นที่หน่วย

งานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่างๆกัน เช่นการจัดฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา การส่งบุคคลไปศึกษาต่อหรือฝึกอบรม การประชุมชี้แจง การฝึกปฏิบัติงาน การทำคู่มือปฏิบัติงาน การแนะนำงาน เป็นต้น

4. โดยปกติกรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่งโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่บุคคลได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งบริหารใหม่บุคคลเหล่านี้มักจะมีปัญหาเนื่องจากไม่มีความรู้หรือประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนจึงเป็นภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องจัดการพัฒนาบุคคลที่ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้น เช่น การฝึกอบรมนักบริหารระดับต้น การฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง การฝึกอบรม(โดยมากเรียกเสียใหม่ว่า "สัมมนา")นักบริหารระดับสูงหรือในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้แก่ หลักสูตรการฝึกอบรมครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หลักสูตรอบรมหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ หลักสูตรผู้อำนวยการการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถเหมาะสมกับงานอยู่แล้วก็ตามเนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขันและโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปเสมอวิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการก็คือการพัฒนาบุคคลของหน่วยงานทั้งพัฒนาบุคคลในลักษณะงานเฉพาะตัวและพัฒนาที่มการปฏิบัติงานให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไปด้วยเหตุนี้หน่วยงานต่างๆจึงถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้นนอกจากจะจำเป็นเพื่อที่จะพัฒนาความสามารถให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลงานสูงสุดแล้วหน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือพัฒนาองค์การเพื่อให้ได้ผลงานสูงสุดแล้วหน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดการพัฒนาหรือพัฒนาองค์การเพื่อที่สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

จากสาเหตุปัญหาดังกล่าวนี้แสดงว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปตลอดระยะเวลาที่คนทำงานอยู่กับหน่วยงาน

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

การจะบริหารการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงบุคลากรที่ทำหน้าที่ให้การศึกษาแก่นักเรียน โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่สอนเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทักษะ และคุณสมบัติต่างๆที่จะพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้เป็น

พลเมืองที่มีคุณภาพของประเทศโดยตรง แม้ว่าการแต่งตั้งบุคคลเข้ามาเป็นข้าราชการครูจะได้ผ่านกระบวนการบริหารบุคคลตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานแล้วก็ตามก็ต้องมีความจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรนั้นเพื่อทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของบุคคลแต่ละคนสอดคล้องกับงานที่ปฏิบัติ

เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงขยายตัวไปตามสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจสังคม และการเมืองตลอดเวลา จำนวนโรงเรียนเพิ่มขึ้น จำนวนบุคลากรครูมีปริมาณมากขึ้น นโยบายการจัดการศึกษาของชาติเปลี่ยนแปลงตามรัฐบาลของแต่ละสมัย มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแผนการศึกษาแห่งชาติให้สอดคล้องเหมาะสมกับนโยบายการพัฒนาประเทศ สิ่งที่สำคัญคือ มีการเปลี่ยนระบบการศึกษา ขยายการศึกษาเพิ่มขึ้น การจัดชั้นเรียนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอื่นๆตามมา เช่น หลักสูตรแบบเรียน ระบบการวัดผล และการประเมินผลการเรียน แผนการเรียนเป็นต้น บุคลากรที่ทำหน้าที่สอนก็ต้องพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

แคสตันเตอร์ (William B. Castetter, 1976) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดีเพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู_อาจารย์ ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์เพื่อพัฒนาทางการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญทางด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากรคือการมีสิ่งใหม่ๆเกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตสถาบันครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมเชิงปฏิบัติงาน การศึกษาทางปริญญ์และการประชุมต่างๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

ภิญโญ สาธร (2519) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูในโรงเรียนโดยเฉพาะสรุปได้ว่าครูแม้จะมีความสามารถดี ถ้าเวลาผ่านไปความรู้ความชำนาญก็จะ

อ่อนลงไป เกิดความจำเจ เปื้อนหายไป การให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่างๆของโรงเรียนได้ เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรมซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนหรือโรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอนหรือหลักการทางานให้ครูในโรงเรียนฟังเป็นครั้งคราวกิจกรรมต่างๆดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณาทั้งนี้ เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัยและทางานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

กัฟฟ์ (Jerry G. Guff, 1975) ที่กล่าวว่า ครูอาจารย์จะต้องทางานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน ซึ่งมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในทางาน การถ่ายทอดความรู้เพิ่มความสนใจและความสามารถประจำตัวและเป็นการช่วยคณะครู อาจารย์ให้ตื่นตัวในวิชาชีพของตนโดยเฉพาะในเรื่องของการเรียนการสอน

ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่แน่นอนว่า บุคลากรที่ทำหน้าที่ปฏิบัติการสอนแม้จะเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการสอนเพียงใดย่อมต้องหย่อนสมรรถภาพและกลายเป็นผู้ขาดความรู้ ทักษะในสิ่ง ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งจะเป็นผลเสียต่อการปฏิบัติงานจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการเอาใจใส่ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มากและกระทำอย่างต่อเนื่อง เพื่อประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพของงาน

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติมีนโยบายด้านพัฒนาบุคลากรใน แผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) กำหนดไว้ในนโยบายข้อที่ 6 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, ม.ป.ป.) ว่า

"เร่งพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึก อุทิศการณ์และความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการ ตรวจสอบสมรรถภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ รวมทั้งปรับปรุงการจัดสวัสดิการ การยกย่องเชิดชูเกียรติให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจ ภาคภูมิใจและมีความสุขในทางาน"

โดยมีเป้าหมายในการพัฒนามีมาตรการกำกับ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ, ม.ป.ป.) ข้อที่ 42. ดังนี้ "สรรหาและพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ ทักษะ สามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาและบรรจุแต่งตั้งบุคลากรเข้ารับ

ราชการและตั้งศูนย์การพัฒนานุเคราะห์ในระดับภูมิภาค"

เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการศึกษา ฉบับที่ 7 (พ.ศ.2535-2539) ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานีจึงกำหนดนโยบายด้านการพัฒนานุเคราะห์ในแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2536 ข้อที่ 7 (สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี, 2536) ดังนี้ " เร่งรัดพัฒนานุเคราะห์ให้มีความรู้ ความสามารถ เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ และสร้างคุณธรรม อุทิศคุณธรรมและจิตสำนึกในการปฏิบัติงานแก่นุเคราะห์ทุกระดับทุกประเภท" และได้กำหนดมาตรการกำกับกับการพัฒนานุเคราะห์ไว้ในข้อที่ 12. ดังนี้

" นุเคราะห์ทางการศึกษาและเจ้าหน้าที่ทุกระดับได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีคุณธรรมจริยธรรมและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง"

การพัฒนานุเคราะห์เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานโดย เฉพาะครู-อาจารย์ที่สอนในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่ง เดิมสอนในระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษาเมื่องานขยายมากขึ้นหลักสูตรการเรียนการสอนเปลี่ยนแปลงประกอบกับระเบียบ หลักเกณฑ์และเทคนิคต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปนุเคราะห์ที่ทำหน้าที่การสอน จึงต้องมีการพัฒนาให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงนั้น

การขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนประถมศึกษา นั้น การบริหาร การจัดการ และให้บริการรวมทั้งการจัดการเรียนการสอนจะดำเนินไปด้วยความเรียบร้อยมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้จำเป็นต้องมีนุเคราะห์ทุกระดับนับตั้งแต่ผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้สอน เจ้าหน้าที่หรือพนักงานรวมทั้งศึกษานิเทศก์ที่มีคุณภาพ ตระหนักถึงภาระหน้าที่และความรับผิดชอบของตนเองโดย เฉพาะครูผู้สอนจำเป็นต้องเห็นความสำคัญของหลักสูตร วิเคราะห์ได้อย่างแจ่มชัดรู้จักแสวงหาความรู้และรู้เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปถ่ายทอด หรือส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาไปตามวุฒิภาวะและ เจตนารมณ์ของหลักสูตร

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรก็คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นเพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2536) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นกระบวนการตามขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอแนวทางให้ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

ซึ่งกระบวนการในการพัฒนาบุคคลแต่ละขั้นตอนนี้ เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญและจำเป็นที่ต้องดำเนินการจะขาดเสียมิได้ และในการพัฒนาบุคคลนั้นจะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวนี้อย่างสอดคล้องต่อเนื่องและสัมพันธ์กันอย่างครบวงจร โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล การวางแผนในการพัฒนาบุคคล การดำเนินการพัฒนาบุคคล และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคคล หมายถึงการพิจารณาว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลหรือไม่ โดยการศึกษาหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล ซึ่งอาจจะมีหลายวิธี เช่น

ก. ศึกษาจากผลผลิตขององค์การในกรณีผลผลิตต่างทางหนึ่งที่จะพิจารณาก็คือ บุคคล ด้วยความสามารถ ดังนั้น ในกรณีที่มีผลผลิตต่ำก็ต้องพิจารณาว่า มีสาเหตุมาจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่และหากด้อยความสามารถแล้วก็ต้องพิจารณาว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้กำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคคลและกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคคลโดยวิธีใด

ข. ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องพิจารณาต่อไปว่าเพราะเหตุใดความสามารถหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้วจะด้อยความสามารถด้วยเหตุใด ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาว่าจะ

สมควรพัฒนาบุคคลหรือไม่ โดยวิธีใด

ค. ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติ แผนงานและเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมว่าสมควรจะต้องพัฒนาบุคคลโดยวิธีใด จึงจะให้ผู้คนสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการได้

2. การวางแผนพัฒนาบุคคล หมายถึง การกำหนดว่าตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคคลที่พบนั้น จะพัฒนาบุคคลโดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และจะให้ผู้ใดรับผิดชอบ

การวางแผนในการพัฒนาบุคคลนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการ ดังนี้

ก. การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคนโดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น

- การฝึกอบรม
- การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน
- การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
- การพัฒนาด้วยตนเอง
- การพัฒนาที่มงาน

ข. การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายและกำหนดขั้นตอนในการดำเนินการ และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่า จะดำเนินการเมื่อไร

ค. กำหนดผู้รับผิดชอบ ว่ามีผู้ใดอย่างไร

ง. กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่าย ว่าในการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการจะใช้งบประมาณจากหมวดไหนจำนวนเท่าไร

จ. กำหนดระบบวิธีการและประเมินผลในการพัฒนาบุคคล ว่าในการพัฒนาบุคคลในแต่ละวิธีนั้น จะติดตามผลและประเมินผลอย่างไร

ฉ. จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการได้แก่ การจัดทำโครงการตามแบบที่กำหนดเพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลาหรือปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามประเมินผลการพัฒนากำลังคน

วิธีต่างๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้แล้ว

การติดตามและประเมินผลงานนั้น อาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

- ก. การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนากำลังคน เช่น ระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น
- ข. ประเมินผลหลังจากการเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคคลหรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ
- ค. การติดตามประเมินผลภายหลังจากที่บุคคล หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการกลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้นั้นได้นำผลของการพัฒนาบุคคลจะเป็นประโยชน์แก่เขาอย่างไรบ้าง การติดตามและประเมินผลในลักษณะนี้จะนิยมใช้การติดตามและประเมินผล การฝึกอบรมเป็นสำคัญ

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคคลนั้นเป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่างๆทั่วไป แต่ได้บางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เห็นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการ อันได้แก่ การดำเนินการตามแผน เป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากรที่หน่วยงานได้ดำเนินการจริงๆและส่งผลต่อตัวบุคลากร

การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากร

การจัดกิจกรรมการพัฒนาคณากรเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนทัศนคติและเทคนิคต่างๆเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ เพื่อส่งผลต่องานที่ปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย

การดำเนินการพัฒนาคณากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยหลายอย่าง เช่น ความร่วมมือจากทุกฝ่าย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดี การมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดคือ การตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ตนเองรับผิดชอบ

องค์ประกอบในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายนั้น คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523) ได้ให้ข้อคิดว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย
 - 1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน
 - 1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ
 - 1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง
2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ
3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา
4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้นๆ
5. อื่นๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2520) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะรวมทั้งปรับปรุงเจตคติและเทคนิคต่างๆ อันจะส่งผลให้การเรียนการสอนและการปฏิบัติงานด้านอื่นๆ สัมฤทธิ์ผลหรือบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ในประเทศสหรัฐอเมริกาว่า จะเป็นไปที่การปรับปรุงการเรียนการสอนมีวิธีดำเนินการจัด 3 แบบ คือ

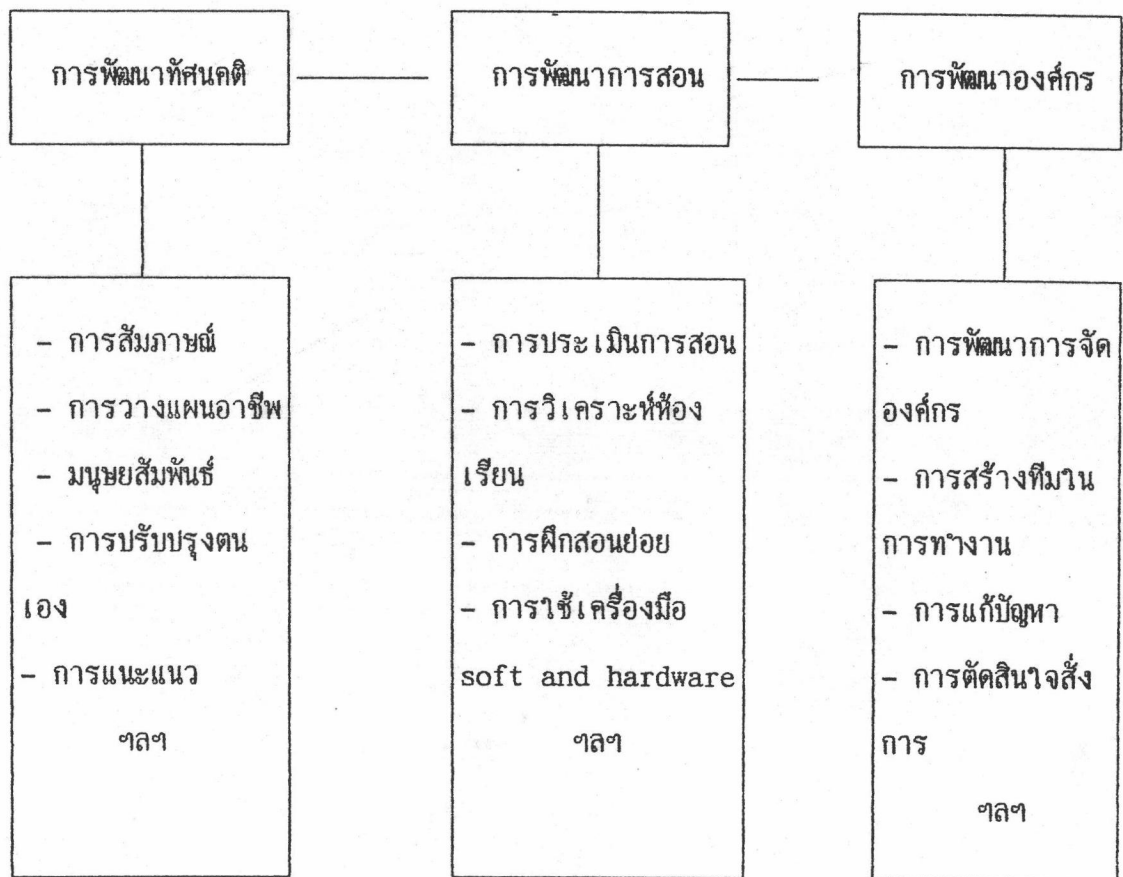
- ก. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) จะจัดบรรยายหรือประชุมเป็นครั้งคราว เช่น การปฐมนิเทศอาจารย์ใหม่ เวลาที่จัดประมาณ 1-2 ชั่วโมงไม่เกินครึ่งวัน

ผู้บรรยายเป็นผู้ชำนาญพิเศษในเรื่องนั้นจริงๆและไม่เน้นเรื่องอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือ เครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่นๆ

ข. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) จะจัดกิจกรรมในทุกรูปแบบ คือ เมื่อมีการบรรยาย สัมมนาแล้ว จะมีการพิมพ์เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็น ความสำคัญของการสอน มีการให้คำแนะนำให้ทุนอุดหนุน ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมง ไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่จะเป็นกิจกรรมแบบใด

ค. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) เป็นกิจกรรมที่จัดโดยมี แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรควรจะได้มีการปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ ที่อาจารย์ทำอยู่ รวมทั้ง ปรับปรุงเจตคติของอาจารย์ด้วย ซึ่งแนวคิดนี้ กำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในประเทศ สหรัฐอเมริกา(ดังแผนภูมิ)

รูปแบบของการพัฒนาบุคลากรแบบสมบูรณ์



การจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์สามารถเลือกจัดได้ทั้ง 3 รูปแบบ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมนั้น และวัตถุประสงค์ของการพัฒนานุเคราะห์ ตลอดจนสอดคล้องกับความต้องการของสถาบัน

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2535) มีการพัฒนานุเคราะห์ แบ่งเป็น

2 ประเภท คือ การพัฒนาผู้บังคับบัญชา และการพัฒนาตนเอง

1. การพัฒนาผู้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้บังคับบัญชาให้บังเกิดผลตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาที่นิยามไว้กันมีดังนี้

- การปฐมนิเทศ
- การสอนงาน
- การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
- การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- การจัดพี่เลี้ยง
- ให้ความหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- การรักษาการแทน
- พาไปสังเกตการณ์ในบางกรณี
- ส่งไปศึกษาและดูงาน
- จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
- วิชาการประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- ส่งเสริมให้มีบทบาททางวิชาการในหน่วยงาน
- ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานให้มาใช้อย่างเพียงพอ
- จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้ทั่วถึง
- สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์อย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
- แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
- ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
- ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่

ความรับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

- ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่นๆ
- เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- เป็นสมาชิกองค์การทางวิชาการหรือองค์การที่น่าสนใจอื่นๆ
- หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งภายในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- ศึกษาเพิ่มเติมบางวิชาในสถานศึกษา
- คบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้เสนอวิธีการที่จะพัฒนาบุคลากรสำหรับหน่วยงานในสังกัด ใช้ดำเนินการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

วิธีการในการพัฒนาบุคลากร ที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคคลหลักสูตรต่างๆ ตามที่ทราบกันโดยทั่วไป การฝึกอบรมนั้นเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่นิยมดำเนินการกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ สามารถพัฒนาบุคคลได้เป็นจำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคคลที่ดีวิธีหนึ่งจนถึงขั้นที่ว่า การฝึกอบรมนั้นเป็น "แพชชั่น" ที่เป็นที่ยอมรับอย่างหนึ่งในการบริหารงานบุคคลในปัจจุบัน และทำให้บางคนเข้าใจว่า "การฝึกอบรม คือการพัฒนาบุคคล" หรือ "การพัฒนาบุคคล คือการฝึกอบรม" เท่านั้น ทั้งๆที่ การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคคลเท่านั้น อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจะมีข้อจำกัดอยู่มาก กล่าวคือ การฝึกอบรมจะใช้ได้เฉพาะการพัฒนาบุคคลเป็นกลุ่มหรือเป็นจำนวนมากพอสมควรถ้ามีบุคคลจำนวนน้อยๆ แล้วจะใช้การฝึกอบรมไม่ได้ จึงต้องหาวิธีการอื่นๆ มาใช้ให้เหมาะสม

2. การส่งบุคคลไปศึกษาหรือดูงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้ไป

ศึกษาต่อ ส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนานอกหน่วยงาน แต่จะมีประโยชน์เท่าๆ กับการจัดการฝึกอบรมหรือดูงานนั้น หน่วยงานได้พิจารณาส่งบุคคลไปเฉพาะหลักสูตรที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานจริงๆ

3. การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงานนั่นเอง เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ไปร่วมประชุมหรือสัมมนา การมอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความหรือเอกสาร การหมุนเวียนงาน หรือการโยกย้ายสลับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

4. การพัฒนาด้วยตนเอง อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดหรือส่งเสริมให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง เช่น การศึกษาคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาค้นคว้าประกอบการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อนอกเวลา การเข้าหลักสูตรฝึกอบรม การประชุมทางวิชาการ การดูงาน เป็นต้น

5. การพัฒนาทีมงาน หรือการพัฒนาองค์การ อันได้แก่ การที่หน่วยงานจัดให้มีการพัฒนาบุคคลในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ในลักษณะการพัฒนาทั้งทีมงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาการทำงานร่วมกัน กรณีนี้จะเน้นการทำงานร่วมกันเป็นสำคัญ ซึ่งโดยปกติจะจัดพัฒนาบุคคลทั้งหน่วยงาน ด้วยเหตุนี้จึงได้ถือว่าการพัฒนาบุคคลในลักษณะนี้เป็นการองค์กรวิธีหนึ่ง ซึ่งในปัจจุบันนี้หน่วยงานต่างๆ ได้มีการมุ่งเน้นกันมาก กรณีการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ ตัวอย่างเช่น พัฒนาบุคคลโดยระบบคิวซีซีซี การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นต้น

สำหรับในสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528) ได้ให้แนวทางในการพัฒนาบุคลากรสำหรับผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ ดังนี้

1. จัดกิจกรรมมาให้ครูปฏิบัติด้วยตนเอง

- การอ่านและการแสวงหาความรู้
- การค้นคว้าหรือศึกษาด้านวิชาชีพ เกี่ยวกับเทคนิควิธีสอนใหม่ๆ เช่น ศูนย์การเรียน ชุดการสอน บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น
- การหมุนเวียนตำแหน่งครูภายในกลุ่มโรงเรียน หรือภายในอำเภอ
- การไปสังเกตการสอนและการทำงานของโรงเรียนที่ดี ค้นคว้าระดับต่างๆ
- ลาศึกษาต่อ

- การประเมินความก้าวหน้าของตนเอง
2. กิจกรรมที่ส่งเสริมครูเป็นหมู่คณะ
- การประชุมครู
 - การอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ
 - การศึกษานอกสถานที่

ส่วนในโรงเรียนที่เปิดขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2535) ดังนี้

การจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นเรื่องใหม่ที่โรงเรียนนอกระบบขยายโอกาสทางการศึกษาจะต้องพัฒนาบุคลากรให้พร้อมเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวปฏิบัติตามหลักสูตร ในการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนให้เป็นที่ยอมรับศรัทธาแก่ผู้ปกครองและประชาชน การพัฒนาบุคลากรกระทำได้หลายวิธี เช่น

- เข้าอบรมตามที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องจัดหรือที่โรงเรียนจัดเอง
- จัดหาเอกสารให้ครูศึกษา ค้นคว้า
- ศึกษาดูงานการเรียนการสอนจากโรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ
- ส่งไปศึกษาจากสถาบันสอนวิชาชีพ สถานประกอบการ สถานประกอบอาชีพอิสระ หรือจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา
- ขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่น และวิทยากรภายนอกมาสอนให้ครูได้ศึกษาและเป็นที่เลี้ยงของนักเรียน จนครูเกิดความชำนาญสามารถสอนนักเรียนได้
- ครูสอบถามจากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา
- จัดสัมมนาครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาด้วยกันเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้

แมสเต็ดเตอร์ (William B. Castetter, 1976) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาว่ามีกิจกรรมชนิดต่างๆที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรดังต่อไปนี้

– การบรรยาย	การจัดรายวิชาให้เข้าเรียน	งานสำหรับจบหลักสูตร
– การประชุม	การศึกษาเฉพาะกรณี	โครงการวิจัย
– การสัมมนา	ภาพยนตร์	การเยี่ยมชมกิจการ
– การอภิปราย	เทปบันทึกเสียง	โปรแกรมการแลกเปลี่ยน
– การประชุมเชิงปฏิบัติการ	โทรทัศน์	กิจกรรมรายบุคคล
– การหมุนเวียนตำแหน่ง	การเล่นเกมส์	การเลียนแบบ
– การสอนแบบโปรแกรม	การฝึกอบรมระยะสั้น	การศึกษาการประสานงาน
– การประชุมย่อย	การสอนโดยครูพิเศษ	การแสดงบทบาทสมมติ
– การมอบหมายงานพิเศษ	การสาธิต	การฝึกหัดแก้ปัญหา
– การผลิตเอกสาร	การทดลองปฏิบัติงาน	การระดมความคิด
– การใช้ครูผู้ช่วย	การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม	
– การศึกษาพิเศษ	การท่องเที่ยว	

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่าผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินการพัฒนาขึ้นและได้เสนอวิธีการหลายวิธีรวม ๆ กันไปโดยไม่ได้แยกเป็นกิจกรรมตามลำพังหรือหมู่คณะ ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติกวามเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่างๆของโรงเรียน ฯลฯ
2. จัดให้มีการบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำการใช้หรือผลิตวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด วิทยุ ม้านั่งสำหรับครู แนะนำที่แจ้งแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์สอนมานานและมี ความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียงหรือต่างจังหวัด (ถ้ามีงบประมาณ)
6. ให้ครูได้เยี่ยมเยียนดูการสอนของครูในชั้นอื่นๆไม่ว่าจะเป็นชั้นระดับเดียวกัน

หรือต่างระดับกัน

7. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียนใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อยๆตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่างๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)
12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่างๆเมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่างๆไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
14. แนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่างๆเช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่างๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู ภาจารสาร จุลสารนักบริหาร ฯลฯ
15. ให้นักบริหารหรือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
16. ถ้ามีโอกาสหรือกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะที่รับประทานอาหารกลางวันโดยมีครูคนหนึ่งนำวันการสนทนาและคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ด้านบางเรื่องมาร่วม
18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่างๆ
19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริงๆแก่ครู

20. จัดรายการเสาสู่กันฟังหรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้มาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่นๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน

ลักษณะของกิจกรรมการพัฒนามุคลากร

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2520) กล่าวถึงลักษณะกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณจารย์ในสหรัฐอเมริกา ดังนี้

1. ให้คำปรึกษาแก่คุณจารย์เกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาการสอน การประเมินผล การสอน (ของผู้สอนเอง) การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำเทปบันทึกโทรทัศน์เกี่ยวกับการประเมินผลผู้สอน
2. จัดสัมมนาแบบบรรยาย จัดสอนวิชาเฉพาะเรื่อง จัดประชุมคุณจารย์ จะต้องปรับปรุงส่งเสริมและทดลองใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ๆ
3. การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอน งานเผยแพร่จะครอบคลุมตั้งแต่ ชาว ช็อคคิดเห็น คำบรรยาย บทความไปจนถึงงานวิจัยใหม่ๆ

สกล รุ่งโรจน์ (2529) กล่าวถึงการศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนามุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการว่า กิจกรรมต่างๆ ที่ใช้สรุปได้ 8 กิจกรรม ได้แก่ การชุมนุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาและดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาด้านจิตใจ

นางเยาว์ ธาราศรีสุทธิ และคณะ (2529) ได้เสนอแนะไว้ประกอบด้วย การชุมนุมพิเศษ ครูใหม่ การทำให้เข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์วิชาการ ในโรงเรียน การให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าวิจัยและทำการทดลอง การไปศึกษาดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศ การลาศึกษาต่อเพิ่มเติม การจัดกิจกรรมพิเศษ และการแสดงนิทรรศการต่างๆ ในโรงเรียน

การจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาบุคลากรของสถาบันหรือหน่วยงานต่างๆอาจจะแตกต่างกันหรือเหมือนกันแล้วแต่สภาพและความต้องการหรือความจำเป็นของแต่ละสถาบันการศึกษา ซึ่งจากการศึกษาการดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรจากเอกสาร ตำรา แนวคิดของนักการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู การพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติพอสรุปการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ 9 ประการ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเป็นกรอบสำหรับการวิจัยที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี 9 กิจกรรม ซึ่งผู้วิจัยจะนำมาศึกษาในครั้งนี้คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. การประชุม
5. การสัมมนาทางวิชาการ
6. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ
7. การศึกษาดูงานนอกสถานที่
8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
9. การสับเปลี่ยนหน้าที่

ดังมีรายละเอียดในกิจกรรมแต่ละกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ

ลิคเคิร์ต (Rensis Likert, 1961) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี "การบริหารแบบ 4" (System 4 Management) กิจกรรมการปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศคนงาน (Employee Oreintation) หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (Suppertive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personal interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน

แฮร์ริส (Harris, 1963) กล่าวถึงการปฐมนิเทศครูใหม่ว่า "การปฐมนิเทศคือ การให้ข้อมูลและข่าวสารที่จำเป็นและความเข้าใจในการปฏิบัติงานแก่ครูใหม่ ได้มีโอกาสประสบความสำเร็จในการทำงานโดยมีปัญหาน้อยที่สุด"

วิญญู สาคร (2523) กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation) หมายถึง วิธีการที่ต้องใช้ห้องเรียน หรือพอบรรจุคนงาน เข้ามา ก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์

การปฐมนิเทศเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการเป็นครั้งแรกให้กับบุคลากรที่ได้เข้าสู่งาน จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีแรก ซึ่งพันส หันนาคินท์ (2524) กล่าวว่า ครูใหญ่ ควรจะมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียน ดังนี้

- ก. ช่วยหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างที่ โดยเฉพาะการยืมเงินทรองจ่ายเป็นเงินเดือนในขณะที่ยังเบิกเงินเดือนจากราชการไม่ได้
- ข. การจัดประชุมหรือสนทนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปและสภาพของโรงเรียน หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง
- ค. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนให้ ซึ่งแสดงแผนผังของโรงเรียน แผนผังแสดงสายงาน ความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น
- ง. จัดหาที่เลี้ยงอาหาร เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาใกล้ชิด และให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ
- จ. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้รู้จักครูอื่นๆ

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อให้ข้อมูลข่าวสาร ที่เป็นความรู้ ประสบการณ์ที่ใหม่ เกี่ยวกับหน่วยงาน การปฏิบัติงาน การดำเนินชีวิตถึงสภาพแวดล้อมรอบตัวของผู้ที่ได้รับการบรรจุใหม่ หรือผู้ที่ย้ายเข้ามาใหม่

2. การฝึกอบรม

จูเจียส (Michael J. Jucius, 1962) ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มพูนความรู้ ฝีมือในการทำงานและความสามารถในการทำงานของตน ส่วน กิติมา ปรีดีติลล (2529) กล่าวว่า การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผนในการพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์การนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น สำหรับ เชิญ วีระฉายา (2524) มีความเห็นว่า การฝึกอบรมคือการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถ เปลี่ยนแปลงทัศนคติท่าที ความรู้สึก และเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานในปัจจุบันให้ประสบความสำเร็จและเตรียมตัวบุคคลให้พร้อมเพื่อรับตำแหน่งหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมเป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถทักษะในการทำงาน ตลอดจนเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท่าที ความรู้สึกและเป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานและแก้ไขข้อบกพร่องในหน้าที่ที่รับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพขณะเดียวกันก็เตรียมตัวให้พร้อมเพื่อปฏิบัติงานที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือการที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรมดังกล่าว หมายถึงรวมถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative skills) การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่างๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการฝึกอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริงๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ (ภิญโญ สาร, 2517)

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานและองค์การต่างๆ ที่จะกำหนดในแผนงานในการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดเป็นโครงการฝึกอบรม ซึ่งการดำเนินงาน

ตามโครงการฝึกอบรม จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพควรรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ (ณัฐนิภา คูปรัตน์, 2527)

1. โครงการฝึกอบรมควรจัดอย่างมีลำดับขั้นตอนจากความง่ายไปสู่ความยากและหรือจากพื้นฐานไปสู่ระดับสูง ในลักษณะการจัดตามที่กล่าว จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้สึกประสบความสำเร็จไปทีละขั้น
2. ประสบการณ์เดิมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีผลต่อการเรียนรู้ และประสบการณ์ใหม่ของผู้คนนั้นเป็นโดยธรรมชาติ มนุษย์จะเรียนรู้ในรูปความต่อเนื่องประสบการณ์ใหม่เข้ากับพื้นฐานประสบการณ์เดิมดังนั้นผู้ที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านที่เข้ารับการฝึกอบรม ย่อมจะต้องการให้พื้นฐานความรู้มากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์อยู่แล้ว
3. การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สามารถสืบทอดความรู้และทักษะไปใช้ในกิจกรรมอื่นๆ ที่มีลักษณะเนื้อหาวิชาใกล้เคียงกันได้ เช่น พนักงานขับรถของโรงเรียนที่ได้เข้ามาเรียนรู้และเข้าใจการทำงานของเครื่องยนต์และรถยนต์ สามารถนำประสบการณ์ขับรถยนต์นั้นไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการขับรถนักเรียน ซึ่งเป็นรถประเภทโดยสารขนาดใหญ่ได้โดยไม่ต้องเรียนรู้เพิ่มเติมมากนัก
4. การเรียนรู้ทักษะใหม่ๆ สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยการรับรู้ หรือสัมผัสรอบด้าน เช่น การได้ยิน การได้เห็น การได้ฟังและการสัมผัส การฝึกอบรมโดยการใช้วิธีการต่างๆ หลายวิธีจะทำให้เกิดการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดผลทางด้านพฤติกรรม

วิธีการฝึกอบรม

มีหลายวิธีแตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมแต่ละโครงการ วิธีการฝึกอบรมทั้งหลายเหล่านี้ส่วนใหญ่มักจัดไว้เพียงครั้งเดียวเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตามวิธีการที่จะนำมาใช้ในการฝึกอบรมแต่ละครั้งขึ้นอยู่กับ (จางงศ์ สมประสงค์, 2514)

1. วัตถุประสงค์ของหลักสูตร
2. ความสามารถและกำลังภายในของผู้ฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. จำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม
4. ระดับของงาน

5. เวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม

ส่วนวิธีการฝึกอบรมที่ถูกต้องตามหลักวิชาการ อาจจำแนกประเภทของวิธีการฝึกอบรมออกได้เป็น 5 วิธีด้วยกันคือ (จางงศ์ สมประสงค์, 2514)

1. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริง (On-the Job-training)
2. การฝึกอบรมโดยวิธีการบรรยายในห้องเรียน (Classroom training)
3. การลงมือฝึกปฏิบัติงานจริงและนอกเวลาปฏิบัติงานควบคู่กัน (Integrated on and off the Job training)
4. การฝึกอบรมเพิ่มเติม (Supplementary training)
5. การฝึกจำลองและใช้วิธีการอื่นๆ (Simulators and other training devices)

3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop) มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า "การประชุมฝึกปฏิบัติการและการทดลองปฏิบัติการ" ในห้องปฏิบัติการ

ในขณะนี้มีเทคนิคการฝึกอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมฝึกปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้เน้นทางด้านวิชาการหรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติ (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงของเขา (สมพงศ์ เกษมสิน, 2521)

วิทยุ สาธร (2517) เรียกการฝึกอบรมนี้ว่า การทดลองปฏิบัติการในห้องปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรับฟังการบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่เรียนมาในตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติตามทฤษฎีทันทีที่ได้เรียนมา

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติโดยมีผู้สนใจร่วมกัน ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปตามความ

ต้องการมีส่วนร่วมและจัดโดยส่วนรวมเป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้อองค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ สถานที่ประชุม วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุมและการจัดบริการต่างๆรวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่างๆที่ใช้ในการประชุม (วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2528) การประชุมแบบฝึกปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive training course) โดยจะเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในด้านวิชาการและด้านปฏิบัติอย่างแท้จริง

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง การพบปะการประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ไขปัญหาทางภาคปฏิบัติ ในระหว่างที่มีประสบการณ์งานนั้นมาแล้วและมีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหาเหล่านั้นร่วมกัน เช่น การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอน วิทยาศาสตร์ในชั้นประถมศึกษา รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือ วิทยาศาสตร์ในชั้นประถมศึกษา รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหาเครื่องมือ การเตรียมการทดลองหรือจัดวัสดุอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปใช้สอนได้ประโยชน์ที่จะได้จาก การประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือ ผลของงานที่จะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้ความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น จากการที่ได้สังสรรค์กับครูคนอื่น และกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในการทำงานให้ก้าวต่อไป

สรุปว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการจัดประชุมฝึกปฏิบัติการเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่เน้นทั้งด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ เป็นการพบปะปรึกษาหารือกันระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์งานนั้นและมีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหาทางภาคปฏิบัติร่วมกันอันจะมีส่วนเสริมสร้างให้ผู้รับการฝึกอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริง

4. การประชุม

การประชุม หมายถึง การร่วมปรึกษาหารือและชี้แจง ตลอดจนการอภิปรายเพื่อความเข้าใจตรงกันงานที่ปฏิบัติอาจจะเป็นการแจ้งเพื่อทราบ หรือเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง

แฮร์ริส (Ben M. Harris อ้างถึงใน วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์, 2535) กล่าวถึง การประชุมว่า การประชุมต้องมีกฎเกณฑ์ ระเบียบ เพื่อควบคุมผู้ร่วมประชุมซึ่งเป็นลักษณะที่หายาก ในการประชุมแบบอื่นๆ การประชุมแบบนี้มักจะใช้กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการอภิปรายเป็นคณะ ในการอภิปรายเป็นคณะจะทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมได้ความรู้ที่ต้องการ มีสาระ และประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจและกิจกรรมในการประชุมจะเป็นการรับรองในมติที่ได้ช่วยในการตัดสินใจลง ไปบางครั้งการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการจะจัดให้มีการจัดขึ้นในการประชุมปรึกษา (conference) หรือการประชุมคณะกรรมการในสถาบัน (Institues) แต่เป็นเพียงแบ่งระยะเวลา หนึ่งที่สั้นสุดลงในเวลา 2-3 ชั่วโมง

การประชุม (Meeting) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถบอกความต้องการที่จำเป็นได้อย่าง คร่าวๆ โดยปกติมักจะเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่างๆ เพื่อพิจารณาปัญหาทาง ด้านบริหารและหาวิธีแก้ไขบางปัญหาอาจจะต้องแก้ไขโดยวิธีการฝึกอบรม การประชุมคนทำงาน หรือตัวแทน คนทำงานก็อาจจะทำให้ได้ข้อเท็จจริงที่ต้องการได้ วิธีการประชุมนี้มักจะเป็นวิธีการ ถาวรมักทำในรูปคณะกรรมการ เช่นเดียวกับที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531) ที่กล่าวถึงการประชุมชี้แจงว่าเป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่ง เป็นการให้ข้อมูล ข่าวสารหรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เข้าใจได้ไม่ ยาก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐาน การทำงาน เป็นต้น

พรณราย ทรัพย์ประภา (2532) กล่าวถึงการจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพไว้ว่า หน้าที่ หลักประการหนึ่งของนักบริหาร คือการดำเนินการประชุมเพื่อวางแผนการดำเนินการ ปรึกษาหารือเพื่อกิจกรรมต่างๆอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินการต่างๆในองค์กรเป็นไปตามวัตถุประสงค์ ...การจัดประชุมที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีแผนการเตรียมสิ่งต่างๆไว้ให้พร้อม ดังนี้

1. เขียนวัตถุประสงค์ของการประชุมไว้ให้ชัดเจน
2. พิจารณายำรอบคอบว่าต้องการให้ผู้ใดเข้าร่วมประชุมบ้างโดยเชิญบุคคลที่จำเป็น ต่อการประชุมเท่านั้นซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อเรื่องที่ปฏิบัติอยู่
3. ดำเนินการประชุมตามระเบียบวาระการประชุม

4. เลือกเวลา สถานที่ที่เหมาะสม จัดเวลาให้เพียงพอที่จะประชุมชี้แจง
5. เริ่มประชุมและเลิกประชุม เขียนสรุปรายงานและติดตามผล

ดังนั้น การประชุมจึงเป็นการแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มเพื่อปรึกษาหารือหาความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์เพื่อชี้แจงให้เกิดความรู้ความเข้าใจในเรื่องต่างๆที่เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น บรรยายการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน ฯลฯ

5. การสัมมนาทางวิชาการ

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายคำว่า "สัมมนา" ว่า "การสัมมนาคือการประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นเพียงข้อเสนอแนะผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้"

วิญญู อังคณารักษ์ (2508) กล่าวถึงความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การประชุมสัมมนา (เขียนแตกต่างจากที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน) คือ การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกันเพื่อทำการศึกษาค้นคว้าพิจารณาเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้คงแก่เรียน การประชุมสัมมนาจึงเป็นการประชุมทางวิชาการอย่างหนึ่ง จะใช้ได้เมื่อการประชุมมีวัตถุประสงค์ดังนี้

- ก. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจปัญหาเรื่องใดเรื่องหนึ่ง (To indentify the problem)
- ข. เพื่อสืบเสาะค้นหา (To axplore the problem)
- ค. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย (To discuss or play or necessary research involved the solution of the problem)
- ง. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น (To share the finding with other in group)
- จ. เพื่อสรุปผลการวิจัย (To reach the conclussion based on research)
- ฉ. เพื่อเสนอข่าวความรู้ (To present infornal)

เบอร์เกอร์และมอริส (Paul Bergeris and Dwight Morris, 1955) กล่าวถึงความหมายของการสัมมนาที่ชี้กันอยู่ในโครงการฝึกอบรมต่างๆว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่ง ที่จะมาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่งภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ"

เสถียร เหลืองอร่าม (2519) กล่าวว่า การสัมมนาคือการอภิปรายเป็นกลุ่ม ในระหว่างบุคคลที่มีประสบการณ์มากโดยต้องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่วนมากหัวข้อสัมมนามักจะโต้แย้ง เรื่องที่ยังไม่เคยเตรียมการกันมาก่อน แต่เป็นหัวข้อเรื่องสั้นๆ เฉพาะที่ควรจะ เกิดข้อสงสัยหรือให้ความช่วยเหลือในเรื่องสวัสดิการบ้างข้อบกพร่องทางการบริหารบ้าง

ในปัจจุบันนี้การจัดสัมมนามักจะกระทำในลักษณะการจัดให้มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกันเป็นกลุ่มซึ่งก็อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงหรือยืดหยุ่นได้ตามความเหมาะสม ในลักษณะนี้ส่วนมากจะเป็นการเชิญผู้ทรงคุณวุฒิในแต่ละสาขามาบรรยาย ตามหัวข้อที่กำหนดไว้ก่อน ซึ่งหัวข้อนั้นจะมีความสอดคล้องกับหัวข้อในการสัมมนาเพื่อจะให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้นำไปตั้งขอบเขตของปัญหาและกำหนดเกณฑ์ต่างๆในการที่จะร่วมพิจารณาปัญหา และผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนจะมีโอกาสได้ซักถามปัญหาและร่วมอภิปรายด้วย หรือในบางครั้งการสัมมนาอาจแบ่งผู้ร่วมสัมมนาออกเป็นกลุ่มย่อยๆซึ่งมีจำนวนไม่มากนักให้อภิปรายปัญหาที่กำหนดไว้โดยมีวิทยากร เป็นผู้คอยให้คำแนะนำ (บัณฑิต อินทรจีน, 2526)

สรุปได้ว่า การสัมมนาทางวิชาการของบุคลากร เป็นการจัดให้ครูได้มาประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ มีเป้าหมายเพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา ทั้งนี้เพราะผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนเป็นผู้รู้ถึงปัญหาต่างๆ เป็นอย่างดี

6. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

การส่งเสริมให้ข้าราชการมีโอกาสดำเนินการศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมสำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ทำงานที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับ

ผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการทำให้การศึกษาอบรม "คน" ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและการเมืองให้มีคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือเกี่ยวกับความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่างๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมาแต่ต่อไปคุณภาพของครูจะลดลงเมื่อนานไปจะเหลือเพียงแต่ระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น" (ภิญโญ สาธร, 2520)

วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการเกี่ยวกับการส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อนั้น

ภิญโญ สาธร (2526) ได้เสนอแนะไว้ 2 วิธีคือ

1. วิธีให้ไปศึกษาต่อนอกสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือการที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่เกี่ยวกับหน่วยงานต้องการจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่ายหรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติมหรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติมโดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษา หรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่างอื่น
2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ไปรับความรู้ใหม่เพราะวิธีการทำงานหรือเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนใหม่ การทำให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติม uly อาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศก็ได้

สำหรับ พันส หันนาคินท์ (2524) กล่าวว่า "การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่เข้าจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษาต่อ ผู้ไปศึกษาต่อมีโอกาได้หันมามองงานที่ตนเองได้ทำไปแล้ว และมีโอกาสที่จะได้ใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกัน สร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ให้ดีขึ้นต่อไป"

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติก็เห็นความสำคัญของการพัฒนาข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนอยู่ในสถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการให้การศึกษา เป็น

อย่างมากจึงสนับสนุนให้ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้เพื่อยกระดับวิทยฐานะให้สูงขึ้นโดยการไปศึกษาต่อซึ่งสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติแบ่งประเภทของการไปศึกษาต่อเป็น การศึกษาต่อภายในประเทศกับการศึกษาต่อต่างประเทศ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

การศึกษาต่อภายในประเทศ ได้แก่ การศึกษาต่อภาคปกติ การศึกษาภายนอกเวลา การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

การศึกษาต่อภาคปกติ หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการเต็มเวลาโดยแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ ประเภท ก. ได้แก่ ประเภทที่กรมเจ้าสังกัดคัดเลือกส่งไปศึกษา ประเภท ข. ได้แก่ ประเภทที่ต้องไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อภาคปกติ ต้องมีอายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ มีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือน สำหรับข้าราชการส่วนกลางและข้าราชการในส่วนภูมิภาคไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม

การศึกษาต่อภายนอกเวลา หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการบางส่วนหรือไม่ใช้เวลาราชการ การใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาจนถึงอธิบดี เจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย ต้องมีอายุไม่เกิน 55 ปี มีเวลาราชการไม่น้อยกว่า 24 เดือนเต็ม สำหรับข้าราชการส่วนกลาง สำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาคมีเวลาราชการไม่น้อยกว่า 12 เดือน ส่วนผู้ที่ไม่ได้ใช้เวลาราชการไปศึกษาต่อไม่ต้องขออนุญาตแต่ต้องรายงานเป็นลายลักษณ์อักษรต่อหัวหน้าหน่วยงานทราบก่อนจึงจะไปศึกษาต่อได้

การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน หมายถึง การศึกษาโดยใช้เวลาราชการตามที่สถานศึกษา หน่วยงานของทางราชการหรือครูสภาจัดขึ้นในภาคฤดูร้อน ผู้ที่จะไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อนต้องขออนุญาตต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงอธิบดี เจ้าสังกัดหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมาย การอนุญาตจะพิจารณาเป็นปีๆไป

จะเห็นได้ว่าแนวคิดของนักการศึกษาและของหน่วยงานจะมีความสอดคล้องกัน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้มากขึ้นโดยการส่งเสริมให้บุคลากรได้ไปศึกษาต่อซึ่งอาจจะศึกษาต่อทั้งใช้เวลาบางส่วนหรือการลาเพื่อศึกษาต่อเต็มเวลาทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศหรือแม้แต่ การดูงาน

7. การศึกษาดูงานนอกสถานที่

ได้มีผู้ให้แนวคิดและความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรโดยจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ดังนี้

พินัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่าการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่ เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูไม่หลงคิดไปว่าสิ่งที่ตนทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

สมพงษ์ เกษมสิน (2521) ได้กล่าวถึงการดูงานไว้ว่า การที่ผู้บริหารได้ไปดูบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรมหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้นๆ ต้องการ หรือการไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการหรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน การพาไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ ความคิดและเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในวงกว้างและทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่นๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

การไปเยี่ยมเยียนเพื่อนครูด้วยกันเอง เป็นการศึกษาและดูงานอีกรูปแบบหนึ่งที่จะช่วยให้ครูใหม่อาจจะเรียนรู้จากครูที่มีประสบการณ์แล้วผู้บริหารโรงเรียนควรวางแผนจัดโปรแกรมการเยี่ยมเยียนครูระหว่างโรงเรียนโดยเฉพาะถ้ามีครูได้รับการยกย่องว่าเป็นครูดีเด่นก็ควรจะไปหัดคณะครูอื่นๆ ได้มีโอกาสไปเยี่ยมเยียนโรงเรียนที่ครูดีเด่นนั้นทำการสอนอยู่

แฮร์ริส (Harris, 1963) กล่าวว่า การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษา หรือแหล่งวิทยากร ตลอดจนสถานประกอบการต่างๆ จะเป็นการเพิ่มประสบการณ์โดยตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพที่แท้จริง

ดังนั้น การศึกษาดูงานนอกสถานที่ จึงเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่อำนวยการประโยชน์ให้กับครูอาจารย์กิจกรรมหนึ่งโรงเรียนควรจัดเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นโอกาสให้ครูได้เห็นสิ่งต่างๆ

ที่มีความหลากหลายและน่าสนใจนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตน เช่น กระตุ้นให้ครูได้พัฒนาและปรับปรุงการเรียนการสอน ในความรับผิดชอบให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

8. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

ในหน่วยงานทางการศึกษา การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร โดยมิวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำจุลสาร วารสาร การสรุปข่าวย่อ ออกข่าวสาร การเผยแพร่ผลงานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ หลักการทางการศึกษามากกว่าเน้นการประยุกต์สาขาวิชาต่างๆ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การรับวารสารทางวิชาการต่างๆ ใ้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก ก็เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง"

การเผยแพร่ข่าวสารจะเป็นข่าวสารโดยปกติทั่วไปหรือข่าวสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

มบุญ (วงศ์นารี) พุทธธีรวิทยากร (2517) เสริมว่า ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึงว่าการบอกหรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่ดีจะเป็นแก่ลูกน้องใ้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดีคือเมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้มาจากฝ่ายจัดการ จากตนเองหรือจากหนังสือในตำรา แต่ตนเห็นว่าเป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงานหรือองค์กรแล้ว ก็ จะบอกใ้ลูกน้องใ้รับทราบเอาไว้

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจะทำในรูปของการบริหารห้องสมุด (Library service) เป็นการจัดการบริการด้านการศึกษาค้นคว้า นับว่าเป็นการใ้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ใ้บุคลากรใ้ใช้เวลาว่างใ้เกิดประโยชน์ แล้วยังใ้ช่วยใ้บุคลากรใ้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร (สมพงศ์ เกษมสิน: 2526)

วิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถกระทำได้ในลักษณะดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2529)

1. การรับวารสารทางวิชาการต่างๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้าโดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำหนังสือหรือผลิตภัณฑ์จัดห้องสมุด วิทยานิพนธ์สำหรับครู แนะนำชิ้นแจ่งแหล่งวัสดุ และวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. การแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่างๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่างๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักบริหาร ฯลฯ
4. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น การจัดเลี้ยงวันสัมมนา (คุยกันทางวิชาการขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นใดถาม หรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นครั้งคราว เชิญบุคคลภายนอก หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
5. การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงวารสารต่างๆ
6. จัดรายการเสาสู่กันฟัง หรือ เขียนสู่กันอ่านโดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่นๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน

กล่าวโดยสรุปว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากรบุคลากรอย่างหนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์ให้บุคลากรได้รับความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น ทั้งในด้านการแสดงออกทางด้านความคิดและประสบการณ์ทางวิชาการ หรือจัดกิจกรรมเผยแพร่ผลงานแสดงความรู้ความก้าวหน้าทางวิชาการ เช่น จัดทำจุลสาร สรุ่ยย่อข่าว ออกข่าวสาร ฯลฯ ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นความสนใจในด้านคุณภาพการสอน การให้ความรู้หรือหลักการทางด้านการศึกษาพร้อมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ การให้คำปรึกษาและแนะนำ อันเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ เกิดผลดีแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

9. การสับเปลี่ยนหน้าที่

การบริหารบุคคลในองค์กรนั้นบางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่างๆแล้ว ภายหลังจากจะประสบปัญหาว่าบรรจุคนไม่เหมาะสมกับงานอันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดพลาดไปหรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติไปจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม (Edwin B. Flippo, 1971)

การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นการช่วยให้บุคลากรมีความรู้ในด้านต่างๆ หลายด้าน เป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์และเป็นผลดีต่อการบริหารงานราชการโดยรวมเพราะหากให้ข้าราชการผู้ปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นคือจะทำให้การปฏิบัติงานมีลักษณะเป็นกิจวัตรประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ๆเพิ่มเติมและไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่ (ประมวล รุจนเสรี, 2523)

ส่วน พันัส หันนาคินทร์ (2524) เสนอว่าการโยกย้ายการสับเปลี่ยนหน้าที่อาจทำให้บุคลากรได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่นๆบ้าง ทำให้คนได้ทราบต้นสีกหน้าของตำแหน่งต่างๆ เข้าใจความยากง่ายของฝ่ายต่างๆได้ดีเพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่น ลองให้ฝ่ายสอนไปทำหน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้างจากการปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดีจึงทำให้การประสานงานทำได้ดีขึ้นนอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และเป็นการใช้บุคลากรให้เหมาะสมกับงาน แต่อย่างไรก็ดีการสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ควรกระทำอย่างมีแผน มีกฎเกณฑ์วางไว้แน่นอนเพราะจะส่งผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากรในหน่วยงาน



งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรพินธ์ กุลประภา (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผู้นับถือการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ และการศึกษาดูงาน ยังปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อยและมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้านดังนี้

1. การประชุมพิเศษ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทยอยบรจ บรมพิเศษพร้อมกันได้ยากและขาดการวางแผนที่ดี
2. การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคนและงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
3. การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ๆ สัมมนาไปแล้วยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงสายงานเมื่อจบการศึกษาไปแล้วมักจะโยกย้ายจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งใหม่
5. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพื่อประสิทธิภาพของงานส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครองหรือความชอบพอเป็นการส่วนตัว
6. การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงานเพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีเวลาเพราะหาเวลาพร้อมกันได้ยาก

วีระ สุเมธาพันธ์ (2526) ทำการวิจัยเรื่อง "ความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่และคณาจารย์ สังกัดกรมสามัญศึกษาเขตการศึกษา 6 เกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร"สรุปปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานบุคลากรในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรไม่มีการวางแผนการพัฒนาบุคลากร การประชุมพิเศษบุคลากรใหม่ทำไม่สม่ำเสมอ การส่งบุคลากรเข้ารับการอบรมมีข้อจำกัดเรื่องงบประมาณ การลาศึกษาต่อพิจารณาจากอายุราชการมากกว่าความต้องการของโรงเรียน การสังเกตการสอนมีน้อย ขาดการหมุน

เวียนหน้าทำในหมู่บุคลากร และขาดการติดตามประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

สกล รุ่งโรจน์ (2529) ศึกษาเรื่อง "การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ" โดยศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 8 กิจกรรม คือ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสาร การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาจิตใจ พบว่า มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมากทุกด้าน และมีความต้องการการฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด

จักรพงษ์ ทับขวา (2531) ได้ศึกษาบทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุมและการมอบหมายงานพิเศษส่วนการฝึกอบรมในระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาดูงาน การประชุมพิเศษบุคลากรบรรจุนใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับในด้านกรปฏิบัติทั้งสองกลุ่ม มีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่าการปฏิบัติในระดับมากทั้ง 10 ด้าน การเปรียบเทียบความคิดเห็นของทั้งสองกลุ่ม พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรพบว่า การขาดงบประมาณ มีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึงและครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมากไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

สุนทรธรรม ศิวะบวร (2533) ทำการวิจัยเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานบุคลากรโรงเรียนในเครือภคินีเซนต์ปอล เดอ ชาร์ตร ผลการวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร มีการส่งบุคลากรไปประชุม อบรมสัมมนาทางวิชาการ มีห้องวิชาการและห้องสมุดสำหรับครู มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสนับสนุนให้ใช้สื่อการเรียนการสอนและเทคโนโลยี

โดยครูผลิตขึ้นเองและทางโรงเรียนจัดทำให้ ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ในระดับน้อย

แมนเนทซ์ (Paul E. Maneth, 1988) เรื่อง "การปฏิบัติการพัฒนาบุคคลที่คณะ
วิทยาลัยเคนซัส: วิเคราะห์ผลการรับรู้" โดยมีวิทยาลัยทั้งสิ้น 19 แห่ง พบว่า

ก. การปฏิบัติที่กระทำมากในวิทยาลัย คือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วม
ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุม เรื่อง เทคนิคการ
สอน การเยี่ยมเยียนสถาบันอื่น ๆ และการประชุมพิเศษหรือโปรแกรมก่อนปฏิบัติหน้าที่

ข. การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมากที่สุดคือ การทัศนศึกษาวิชาชีพ ได้แก่ การร่วม
ประชุมนอกสถาบัน การทำงานในวิทยาลัย การแสดงผลงานหรือการประชุมเรื่องเทคนิคการสอน
หรือกิจกรรมการฝึกอบรม

ค. เหตุผลที่ไม่ประเมินผล คือ ไม่มีเวลาและไม่มีความเชื่อที่เชื่อมั่น

ง. วิธีการ 3 แบบ ในการประเมินผลที่กล่าวมาส่วนมาก คือ การสังเกต การรายงาน
งานเป็นรายบุคคลและการเขียนรายงาน

จ. โดยทั่วไปทั้งหัวหน้าแผนกการสอน ผู้บริหารอื่นๆ และคณะครูไม่รับรู้เกี่ยวกับ
กระบวนการประเมินผลว่าจะเกิดผลสัมฤทธิ์สูงหรือไม่ เห็นว่าการปฏิบัติจะมีอิทธิพลสำคัญต่อการ
เรียนการสอน สำหรับคณะครูส่วนใหญ่เห็นว่า การปฏิบัติมีผลต่อการเรียนการสอนมากกว่าหัวหน้า
แผนกการสอนและผู้บริหารอื่นๆ

จากการศึกษาผลงานวิจัยทั้งของไทยและของต่างประเทศพบว่า การพัฒนาบุคลากร
เป็นสิ่งจำเป็นและควรมีการพัฒนาในหลายวิธีหลายกิจกรรม ลักษณะการพัฒนาบุคลากรดำเนินการ
การคล้ายคลึงกัน ในส่วนการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็น
สอดคล้องกันว่า ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจังและมากขึ้น