



บทที่ 2

เอกสารและวรรณคดีที่เกี่ยวข้อง

แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคคล เป็นกลุ่มคำที่ใช้ในความหมายเดียวกัน ซึ่งมีผู้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้มากมายหลายท่านดังต่อไปนี้

ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

พินีส หันนาคินทร (2526 : 23) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากรหมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ใดมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานดีขึ้น"

สมาน รังสโยกฤษฎ์ (2530 : 82) กล่าวว่า

การพัฒนาบุคคลหมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งการพัฒนาบุคคล เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในคนต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะอุปนิสัย ทัศนคติ และ วิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

การพัฒนาบุคคลเป็นกระบวนการที่จะต้องทำต่อเนื่องกันไปตลอดระยะเวลา ที่คนทำงานอยู่ในองค์การเพราะวิทยาการและเทคนิคในการทำงานโคทุชันไปอย่างรวดเร็วตลอดจนหน้าที่และความรับผิดชอบของผูปฏิบัติงาน ก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา จึงต้องมีการพัฒนาบุคคลให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดังกล่าวข้างตน ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงของสังคมด้วย

สำราญ ฉาวรยุศน์ (2518 : 12) กล่าวว่า "การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย"

นิพนธ์ ศศิธร (2520 : 398-399) ได้กล่าวถึง การพัฒนาข้าราชการไทย

ประเทศไทยส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาคุณธรรม และความสามารถของข้าราชการ โดยที่การพัฒนาความสามารถของข้าราชการ หมายถึง การปรับปรุงใหม่ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น ส่วนการพัฒนาคุณธรรมหมายถึงความมุ่งมั่นที่จะทำงาน ในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดโดยมีความเสียสละ เพื่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

กรมสามัญศึกษา (2524 : 74) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนว่า "หมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่จะปรับปรุงบุคลากรในโรงเรียน ให้มีความรู้ ความสามารถ และความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น"

นอกจากที่กล่าวไปแล้ว "การพัฒนาบุคคล คือ กรรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด การกระทำ ความสามารถ ความรู้ ความชำนาญและหาที่ต่าง ๆ " (Civil Service Training อ้างถึงใน สมพงษ์ เกษมสิน 2513 : 531)

ชรูเคน และเชอร์แมน (Chruden and Sherman 1968 : 10-11) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการให้การศึกษา ผู้ก่อบรมบุคลากร เพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาการทางค่านิยมระความรู้ ทักษะสติ และบุคลิกภาพ และการพัฒนานั้น อาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการ หรือการจัดองค์การใหม่ ซึ่งอาจจะ เกิดจากองค์การนอกรูปแบบ หรือการบังเอิญ อันเป็นผลมาจากการทดลองถูกผิดก็ได้

กัฟ (Guff 1975 : 8-16) ได้กล่าวไว้ว่า

การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนหรือวิทยาลัยนั้น มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์เป็น การพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากรในคุณความรู้ ทักษะการรับรู และเทคนิค ต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษาและเพื่อนร่วมงาน และอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต่องทำงานในสถาบันนาน ไม่ค่อยมีการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานจึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับปรุงสมรรถภาพในการ ทำงาน การถ่ายทอดความรู้ เพิ่มความสนใจและความสามารถประจำตัวและเป็น การช่วยคณะครูอาจารย์ใหม่โอกาสค้นคว้าในวิชาชีพของตนโดยเฉพาะในเรื่อง การเรียนการสอน

แคสเท็ตเตอร์ (Castetter 1976 : 273) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากร ในวงการศึกษาว่า "หมายถึงการจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น

เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้ ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ"

สรุปแล้ว การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่มุ่งส่งเสริมช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนได้เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ตลอดจนทัศนคติ และเทคนิคต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน้าที่เกิดผลดียิ่งขึ้น

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 6

(พ.ศ. 2530-2534) (2529 : 3) ใ้กว้างแนวทางไว้ดังนี้

คุณภาพการศึกษา เร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่เพียงพอในการประกอบอาชีพตรงต่อความต้องการในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและให้ทันกับความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มีคุณธรรมและเจตคติที่ดีในการทำงาน โดยการพัฒนาครูอาจารย์ เนื้อหาสาระและกระบวนการเรียนการสอน พร้อมทั้งวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน

การพัฒนาบุคคลเป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมากกล่าวคือ เมื่อใดที่มีการบรรจุและแต่งตั้งบุคคลเข้าทำงานแล้ว ก็มิได้หมายความว่าสามารถให้เขาทำงานได้ทันทีเสมอไป จำเป็นจะต้องมีการอบรมแนะนำเบื้องต้น แก่เขาทำงานใหม่ (Orientation) ในบางกรณีอาจต้องมีการอบรมถึงวิธีการทำงาน (In-service training) ในหลายพื้นที่เพราะการศึกษาที่ไ้มาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยนั้น ส่วนใหญ่จะเป็นเพียงความรู้พื้นฐาน และมีงานหลายอย่างที่ยังไม่มีสอนในโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยทำให้ผู้สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียน วิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยไม่สามารถจะทำงานได้ทันทีที่ต้องมีการอบรมกันก่อนจึงจะทำงานได้

นอกจากนั้น เมื่อปฏิบัติงานได้ทำงานไปนาน ๆ ประกอบกับระดับขั้นยศหลักเกณฑ์และเทคนิคต่าง ๆ ในการทำงานก็เปลี่ยนแปลงไป ก็จำเป็นต้องมีการอบรมเพื่อให้สามารถทำงานได้ก็เช่นเดิมโดยหน่วยงานการเจ้าหน้าที่หรือหน่วยงานฝึกอบรมของส่วนราชการจะเป็นผู้ดำเนินการเอง หรืออาจส่งไปรับการอบรมในส่วนราชการอื่น หรือสถาบันอื่นก็ได้ เช่น สถาบันศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

"การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้คนลงงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย" (สมาน รังสิโยภณฺญ 2530 : 83)

ภิญโญ สาร (2526 : 271) กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
ในโรงเรียนว่า

ครูหรือบุคคลทุกประเภทของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถที่เด่นเพียงไรก็ตามตามเวลาผ่านไปนาน ๆ บุรณาการความรู้ความชำนาญย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดาหรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำดูจะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนนก การโคเปิดงานเป็นครั้งคราวก็ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคคลอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยเพิ่มความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กับบุรณาการงานโคเกิดขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนโคเข้าร่วมสัมมนา หรือเข้าร่วมการฝึกอบรมในการฝึกอบรม (training) ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานโคครูในโรงเรียนโคทั้งเป็นครั้งคราวก็ได้ การไปทัศนศึกษารวมกันทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวมีส่วนโคครูมีโอกาสร่วมกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บุรณาการของการทำงานเป็นไปนันทิ งานที่จะทำหลังจากการโคไปทัศนศึกษารวมกันจะโคดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแลวนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ชาอุชัย ลวิตรังสีมา และเชควิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521 : 7)
กล่าวไว้ว่า

เป้าหมายของการพัฒนาบุคคลโคขยายขอบเขตเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งไม่เพียงแต่จะเน้นหนักไปในด้านบุรณาการโคความรู้ ความชำนาญงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่โคอย่างมีประสิทธิภาพเพียงเท่านั้น หากยังมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล โคสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย เพราะลำพังความรู้ ความชำนาญงานไม่เพียงพอที่จะช่วยโคบุคคลนั้นอยู่ร่วมกับองคกรโคอย่างราบรื่น จะต้องมีความรู้สึคนึกคิดและหาที่โคการโคแสดงออกเป็นไปในแนวทางโคสร้างสรรคไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององคกร และโคสามารถปรับตัวเข้ากับโคการโคเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองคกรโคอีกด้วยไม่ว่าโคการโคเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นในปัจจุบันหรืออนาคต

ชจค วังขันธิ (2528 : 48-51) กล่าวว่า

ปัญหาที่กำลังประสบอยู่ในปัจจุบันคือ คุณภาพของครู หลังจากบรรจุเข้ารับตำแหน่งแล้วจะไ้มีการกำหนดคุณสมบัติและมีหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกอยู่แล้วก็ตาม แต่ในทางปฏิบัติยังมีโค้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เนื่องจากมีปัจจัยอื่นหลายประการประกอบอยู่ ประการสำคัญครูส่วนมากไม่พยายามที่จะหาทางพัฒนาตัวเองเพื่อให้ทันกับความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและเพิ่มพูนประสิทธิภาพ ในการทำงานเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่าง ๆ ทางการศึกษาตามมา ได้แก่ ปัญหาเรื่องคุณภาพของการศึกษา ปัญหาความสูญเปล่าทางการศึกษา และทางการบริหารปัญหาการสอบตกซ้ำชั้นของนักเรียน

คร้ออาจารย์ที่ไม่พัฒนาตัวเอง และไม่ได้รับการพัฒนาจากหน่วยงาน อาจก่อให้เกิดข้อเสียต่อสถาบันโค้ อาจก่อให้เกิดความเสื่อมศรัทธาต่อครูโค้โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่านการสอนนักเรียน ฉะนั้นนักเรียนมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอคว้อการชวนชวนรายไปหาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งความรู้อื่น ๆ และยังมีปัญหาในทางวิชาการใหม่ ๆ มาถามครู แล้วครูมีอาการไม่แน่ใจหรือ จ้วนนต้อค่าถามของโค้ก้อย ๆ ย่อมทำให้นักเรียนหยอนความเชื่อถือ และอาจก่อให้เกิดปัญหาอื่น ๆ ที่ไม่มีผลดีต่อชื่อเสียงของครู และโรงเรียนติดตามมาโค้ คัจนั้นจึงจำเป็นอย่งยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนพึงให้ความสนใจต้อการพัฒนาคร้ออาจารย์ในโรงเรียนของตนใหม่มากเพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน (กรมสามัญศึกษา 2524 : 75)

จากสาเหตุหลายอย่งคัจกล่าวข้างต้น ผู้บริหารโรงเรียนควรตระหนักถึง ความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้อส่งเสริมสนับสนุนให้มีการค้ำเนินการ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนอย่งจริงจังและต้อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรโค้ปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ทันต้อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งจะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ของบุคลากรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากร

พนัส หันนาคินทร์ (2526 : 135-152) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรว่าอาจแบ่งโค้เป็น 4 ชั้นคือ

1. กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการพัฒนา เป้าหมายในการพัฒนาตัวบุคคลจะต้อให้สอดคล้องกับเป้าหมายของระบบโรงเรียนหรือสถาบันแห่งนั้น ๆ
2. วางโครงการเพื่อพัฒนาบุคลากร เมื่อโค้กำหนดเป้าหมายและบทบาทในการที่จะค้ำเนินงานในคว้นพัฒนาบุคลากรแล้ว ชั้นต้อไปก็คือการวางโครงการที่จะเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้อการที่จะพัฒนา อันโค้มาจากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคลที่เราจะมีอยู่

3. การจัดทำโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากร กิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นจะต้องมุ่งต่อผลที่จะก่อให้เกิดการประสานงานและการร่วมมือกัน เพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายของโรงเรียน

4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นการพยายามที่จะตอบคำถามสองคำถามคือ คำถามแรกเป็นการต้องการทราบว่าแผนการพัฒนาดังกล่าวได้กระทำไปโดยความละเอียดรอบคอบเพียงไร... ประการที่สองนั้น เป็นการประเมินผลความได้ผลของการจัดการพัฒนาบุคลากรที่จะให้ประโยชน์ต่อการทำงานในหน้าที่ทั้งเฉพาะโรงเรียนหรือระบบโรงเรียน...

เมธี ปิลันชนานนท์ (2529 : 109-116) กล่าวว่ากระบวนการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ 6 ขั้นตอนคือ

1. กำหนดจุดมุ่งหมาย และบทบาทของหน่วยงาน ในกรณีที่ระบุให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร...
2. จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกัน ในระบบโรงเรียนที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากรคือ (1) คณะกรรมการการศึกษา (2) สมาคมหรือองค์กรการศรัทธา (3) ปัจเจกบุคคล...
3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา ในขั้นนี้จะเป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ โดยเฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนาซึ่งจะกระทำโดยวิธีการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้ สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะคือ (1) ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม (2) ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน และ (3) ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล...

4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารกลางนั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่นแผนงานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จลุล่วงไป ภายใต้งบประมาณในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานงานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด แนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่าง ๆ ...

5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานแผนงานพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากรเพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ใคร่ขอมอบหมาย

6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องกับค่าใช้จ่ายที่ใช่ในระบบโรงเรียน คณะกรรมการการศึกษาและชุมชนคาดหวังที่จะ

ได้รับผลจากกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนงานการพัฒนานี้เป็นการตอบแทนให้คุ้มค่ากับการที่ลงทุนให้กับกิจกรรมการพัฒนานี้ ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนานี้ มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

6.1 คุณหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนาไปอย่างไร ใดแกเรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม

6.2 ค้นหาข้อผิดพลาดและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรูทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

6.3 แผนงานพัฒนาใดมีส่วนช่วยใหเป่าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวันแต่ละปี และเป่าประสงค์ระยะยาว บรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรบางจากการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526 : 183-184) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นการจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรว่า อาจสรุปได้ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม(Analyzed training needs)
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะของงาน(Examine each needs)
3. วางโครงการในการฝึกอบรม(Design training program)
4. เสนอโครงการเพื่อรับความเห็นชอบ(Propose program to top management)
5. จัดวางระเบียบปฏิบัติในการดำเนินการ(Issue regulations on training)
6. การประเมินผล(Evaluation)
7. การติดตามผล(Follow up)

ฟิลลิปส์ (Phillips อ้างถึงใน บุญทัน คอกไชยสง และ เอ็ด สาระภูมิ 2528 : 148) กล่าวถึงกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรว่า ประกอบด้วยขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. วิเคราะห์ความต้องการการพัฒนา
2. กำหนดเป้าหมายประสงค์ของการประเมิน
3. จัดตั้งขอมูล
4. กำหนดคยุทธวิธีวิธีการประเมิน
5. พัฒนาเป้าหมายขององคการ
6. ประเมินผลที่จะไกรับ
7. เตรียมเสนอโครงการ

8. กำหนดเครื่องมือ
9. พัฒนาเนื้อหาของโครงการ
10. กำหนดเครื่องมือการประเมิน
11. เลือกวิธีพัฒนา
12. ทดลองโครงการ
13. ปฏิบัติตามโครงการ
14. รวบรวมข้อมูลเป็นระบบ
15. วิเคราะห์ข้อมูลนั้น ๆ ว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่
16. ปรับปรุงโครงการ
17. ประเมินการลงทุน
18. ประเมินผลของโครงการ

สรุปแล้ว กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลดำเนินการ ขั้นที่ 3 จัดโครงการและกิจกรรม ขั้นที่ 4 ดำเนินการตามโครงการ และขั้นที่ 5 ประเมินผลและติดตามผล

กิจกรรมและแนวทางในการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้นทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งเพื่อผลงานของสถาบันเองและมุ่งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะไคร้กับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความถูกต้องพื้นฐานโดยทั่วไปของมนุษย์ทุกคน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องเอาใจใส่ในเรื่องการพัฒนาตัวบุคคลอย่างเต็มที่ด้วย (พนัส หันนาคินทร 2526 : 132)

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะเป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลาง ได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในตำแหน่งต่าง ๆ ดังนี้คือ

1. การอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ อันได้แก่การอบรมผู้ผ่านการสอบแข่งขันตามโครงการสอบรวมของสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่จะส่งไปบรรจุและแต่งตั้งตามส่วนราชการต่าง ๆ

2. การอบรมบริหารงานบุคคล อันได้แก่การอบรมผู้ทำงานด้านการเจ้าหน้าที่ของสวนราชการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคล โดยให้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ไปมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้ และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

3. การอบรมเทคนิคการบริหาร อันได้แก่การอบรมเทคนิคการบริหารในแง่ที่จะเป็นหัวหน้างานทั้งในระดับหัวหน้าแผนก (Supervisory Training) ระดับหัวหน้ากอง (Middle Management Training) และระดับนักบริหาร (Executive Development)

4. การอบรมการบริหารงานสารบรรณ อันได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการร่างหนังสือโต้ตอบ การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม การเก็บหนังสือราชการ และระเบียบข้ออื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5. การอบรมเทคนิคในการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมเทคนิคในการฝึกอบรมแก่ผู้มีหน้าที่เกี่ยวกับการอบรมข้าราชการในสวนราชการต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อใ้การอบรมข้าราชการในสวนราชการต่าง ๆ มีประสิทธิภาพและถูกต้องตามหลักวิชายิ่งขึ้น

ส่วนการอบรมในค่านอื่น ควรจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมของแต่ละสวนราชการ หรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในค่านนั้น ๆ (สมาน รั้งสิโยกฤษฎ์ 2530 : 85)

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529 : 114) กล่าวว่ากิจกรรมที่จะเลือกใช้เพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลายชนิดซึ่งมีดังต่อไปนี้

การบรรยาย	การสอนแบบคู่ส่วสำเร็จรูป	เพียบตันักเสี่ยง
การประชุม	การประชุมย่อย	โทรทัศน์
การสัมมนา	การมอบหมายงานพิเศษ	การเลมเกม
การอภิปราย	เอกสารพิมพ์แจก	การเลียนแบบ
การจัดกาฝึกงาน	จัดรายวิชาให้เขาเรียน	การฝึกอบรม
การหมุนเวียนตำแหน่ง	การศึกษาเฉพาะกรณี	การสอนโดยครูพิเศษ
การทดลองการปฏิบัติงาน	ภาพยนตร์	การสาธิต

การใช้ครูช่วย	โครงการวิจัย	การเยี่ยมชมกิจการ
การประชุมเชิงปฏิบัติการ	โปรแกรมการแลกเปลี่ยน	กิจกรรมรายบุคคล
การศึกษาพิเศษ	การแสดงผลงาน	การฝึกหัดแก้ปัญหา
การระดมความคิด	การจัดทัศนศึกษา	การฝึกการประสานงาน

ทวน พันธุ์พันธุ์ (2528 : 82) กล่าวว่า "กิจกรรมการพัฒนาบุคคลอาจจะทำได้หลายอย่าง เช่น การฝึกอบรม การลาศึกษาต่อ การประชุมสัมมนา การฟังปาฐกถา การศึกษาคูงาน การค้นคว้าหาความรู้และอื่น ๆ"

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2525 ก : 22-23) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องส่งเสริมหรือ เป็นผู้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรขึ้น ซึ่งมีวิธีทำได้ดังต่อไปนี้

1. จัดให้มีการประชุมพิเศษครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญาวัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและ กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ
2. จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำให้หรือผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน และมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่เป็นการจับผิด
5. ให้ครูอาวุโสเยี่ยมเยียนดูการสอน และกำกับการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียง หรือต่างจังหวัด ถ้ามีงบประมาณ
6. ให้ครูอาวุโสเยี่ยมเยียนครูการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะ เป็นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน
7. เปิดโอกาสให้ครูโคกการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเองหรือจากครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูที่อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียนในประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางคุณวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญวิทยากรภายนอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ

10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น

11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)

12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส

13. วิทยารัฐารทางวิชาการต่าง ๆ วิทยากรโตศึกษา คนควา โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านโคสะดวก

14. แนะนำครูให้เขาเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพินานหลักสูตร มิตรครู ภารจารย์สารจุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ

15. ให้คำปรึกษาหารือทางค่านส่วนตัวและค่านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

16. อนุมัติโอกาสและกำลังสนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม

17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นใดถวมนหรือเสริมการสนทนา) มีปรากฏตาเป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ในบางเรื่องมาร่วม

18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการ ไปลงหนังสือวารสารต่างๆ

19. นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู

20. จัดรายการเลาสุกัันฟัง หรือเขียนสุกัันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้ครูมาคุยหรือเขียนย่อ ให้ครูคนอื่น ๆ โคฟังหรือโคอ่าน

ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารหรือครูใหญ่อาจจัดให้เกิดขึ้น

อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 21-23) กล่าววาทิกิจกรรมในการพัฒนา

บุคลากรมีดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
5. การจัดสัปดาห์หรือเทศกาลทางวิชาการ
6. การส่งเสริมให้โอกาสศึกษาคูงานเพิ่มเติม
7. การแต่งตั้ง โยคยาย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
8. การศึกษาคูงานและสังเกตวิธีทำงาน

กรมสามัญศึกษา (2529 : 63) ได้กำหนดแนวทางพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. ใ้ศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On the job study)
2. ทั่วการศึกษาปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ (Orientation)
3. ใ้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยไปพลาง (Apprenticeship Training)
4. ใ้มีการฝึกงานระหว่างการศึกษา (Internship Training)
5. ฝึกงานระยะสั้น (Learner Training)
6. ใ้ศึกษาอบรมนอกเวลาทำการ (Outside Courses)
7. ใ้ศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining)

แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาของแคสเค็ตเตอร์ (Castetter 1976 : 279) มีกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ดังต่อไปนี้

- การบรรยาย (Lectures)
- การประชุม (Conferences)
- การสัมมนา (Seminars)
- การอภิปราย (Guided Discussions)
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position Rotation)
- การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed Instruction)
- การประชุมย่อย (Meetings)
- การมอบหมายงานพิเศษ (Special Assignments)
- การแจกจ่ายเอกสาร (Written Materials)
- จัดรายวิชาให้เข้าเรียน (Courses)
- การศึกษาเฉพาะกรณี (Case Studies)
- ภาพยนตร์ (Films)
- เทปบันทึกเสียง (Recordings)
- โทรทัศน์ (Television)
- การเล่นเกม (Games)

- การเลียนแบบ (Simulation)
- การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity Training)
- การสอนโดยครูพิเศษ (Coaching)
- การสาธิต (Demonstrations)
- การทดลองการปฏิบัติงาน (Internships)
- การให้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
- การศึกษาค้นคว้าพิเศษ (Special Study)
- การฝึกการฝึกงาน (Graduate Work)
- โครงการวิจัย (Research Projects)
- การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
- โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange Programs)
- กิจกรรมรายบุคคล (Individualized Activities)
- การศึกษาการประสานงาน (Cooperative Studies)
- การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing)
- การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-Basket Technique)
- การระดมความคิด (Brainstorming)
- การมีส่วนร่วมกับสถาบันทางสังคม (Institutes)
- การจัดทัศนศึกษา (Travel)

สรุปแล้ว กิจกรรมและแนวทางในการพัฒนาบุคลากรมีอยู่มากมาย ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถเลือกใช้กิจกรรมและแนวทางดังกล่าวให้เหมาะสมแก่บุคลากรแต่ละระดับและแต่ละหน้าที่ได้ ทั้งนี้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวความคิดเกี่ยวกับบทบาท

"บทบาทเป็นแบบแผนของความตองการ เป้าหมาย ความรู้ ความเชื่อ ทัศนคติ ค่านิยม และการกระทำที่สมาชิกของชุมชนคาดหวังว่า ควรเป็นไปตามชนิดของตำแหน่งที่มีอยู่" (Krech and others 1962 : 338) ดังนั้นบทบาทจึงหมายถึง "ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับพฤติกรรมของเขา ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวจะถูกสมาชิกของชุมชนคาดหวังไวล่วงหน้า" (McDonald 1971 : 3)

กฤษโฑู สาธร (2519 : 304) ได้ให้ความเห็นว่า "บทบาท หมายถึง ความมุ่งหวัง (Expectation) ซึ่งบุคคลอื่นคาดว่า บุคคลในตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ควรจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา ในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง บทบาทหน้าที่ (Role) มีความเกี่ยวข้องกับตำแหน่ง (Position) ที่บุคคลดำรงอยู่เสมอ"

ทองคุณ หงส์พันธ์ (2513 : 7) ได้ให้ความหมายของ บทบาทว่า "หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานโดยตรง และงานพิเศษที่ควรทำ"

เกทเซลและแคมป์เบล (Getzels and Campbell) อ้างถึงใน รุ่ง แก้วแดง 2521 : 114) กล่าวถึงทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ว่า "ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งนั้น เข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของตนเองและเข้าใจตรงกับที่คนอื่น ๆ มุ่งหวังจะให้ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นปฏิบัติ ดังนั้นบทบาทจึงมีความสัมพันธ์กับตำแหน่ง"

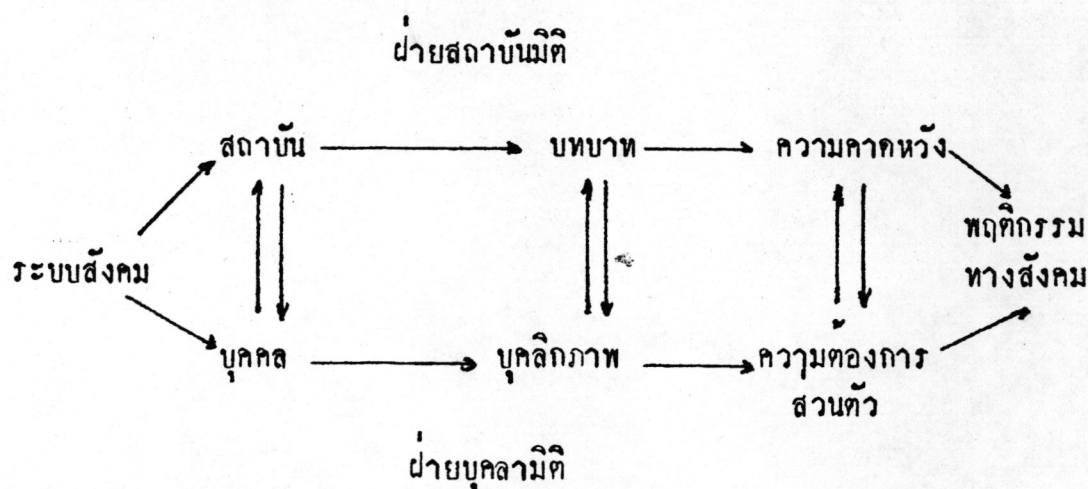
โสภา ชุติชัยกุล และ อรทัย ชื่นมนุญย์ (2515 : 129) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับ บทบาทว่า "ทุกตำแหน่งหรือชั้นจะถูกสมาชิกในชุมชนคาดหวังไว้ระดับหนึ่งว่า พฤติกรรมของคนที่อยู่ในตำแหน่งนั้นควรจะทำอะไร มีพฤติกรรมอย่างไร คือบทบาทของแต่ละคนที่อยู่ในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ควรทำอะไรบ้าง"

พิตยา สุวรรณะชญ (2517 : 169) ได้สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะ ตำแหน่งและบทบาทของสังคมมนุษย์ไว้ดังต่อไปนี้

1. มีฐานะตำแหน่งอยู่จริงในทุกสังคมและมีอยู่ก่อนที่คนจะเข้าไปครอง
2. มีบทบาทที่ควรจะเป็นประจำอยู่ในแต่ละตำแหน่ง
3. วัฒนธรรม ชนบทรูมนิยมประเพณีในสังคมนั้น ๆ เป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญในการกำหนดตำแหน่ง และบทบาทที่ควรจะเป็น
4. การที่คนเราจะทราบถึงฐานะตำแหน่งและบทบาทนั้นได้มาจากสังคม ประกิต (Socialization) ในสังคมนั้น ๆ
5. บทบาทที่ควรจะเป็นนั้นไม่แน่นอนเสมอไปว่าจะเหมือนกับพฤติกรรมจริง ๆ ของคนที่ครองตำแหน่งนั้น เพราะพฤติกรรมจริงนั้นเป็นผลของปฏิกิริยา ของคนผู้ครองตำแหน่งที่มีบทบาทที่ควรจะเป็น บุคลิกภาพของตนเองและบุคลิกภาพ ของผู้อื่นที่เขาารวมกันในพฤติกรรมและเครื่องกระตุ้นที่มีอยู่ในเวลาและสถานที่ ที่เกิดการติดต่อทางสังคม

บทบาทของบุคคลในองค์กรหรือในสังคมใด ๆ ก็ตาม บุคคลซึ่งสังเกต บทบาทซึ่งกันและกัน เกทเซลส์ และคณะ (Getzels and others 1968 : 390-398) กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

คนเราต่างก็มีความคิดและความต้องการต่างกัน ความคาดหวังย่อมแตกต่างกัน ในระบบสังคมของมนุษย์ พฤติกรรมทางสังคมของบุคคลได้รับอิทธิพลมาจาก ความคาดหวังของบุคคลหรือองค์กรซึ่งเรียกว่า ฝ่ายสถาบันมิติ (nomothetic dimension) ฝ่ายหนึ่งและความต้องการส่วนตัวของตนเองซึ่งเรียกว่าฝ่าย บุคคลมิติ (idiographic dimension) อีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเขียนเป็น แผนภูมิได้ดังนี้



แผนภูมิ : แสดงกระบวนการทางสังคม

มีทั้งสองฝ่ายต่างกล่าวต่างก็ความสัมพันธ์กันอย่างคู่เป็นองซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมทางสังคมของบุคคล และอาจเกิดความขัดแย้งขึ้นได้ เพราะบุคคลไม่อาจกระทำผิดใด ๆ ได้ทั้งใจ หูหรืออิทธิพลจากส่วนอื่น ๆ จะไปบีบบังคับให้บุคคลต้องกระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการปฏิบัติหน้าที่การงานไม่ได้

กริฟฟิธส์ (Griffiths 1964 : 149-151) ได้กล่าวสรุปเกี่ยวกับคำว่า "บทบาท" ตามทฤษฎีบทบาทของ เกทเซลส์-กูบา (Getzels - Guba's Role Theory) ว่า

บุคคลที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในระบบสังคมจะแสดงพฤติกรรมส่วนหนึ่งออกมาจากสิ่งที่ตนคิดว่า ผู้อื่นคาดหวังให้ตนปฏิบัติ และอีกส่วนหนึ่งออกมาจากสิ่งที่ตนต้องการให้ตนปฏิบัติจริง ความคาดหวังดังกล่าวนี้เรียกว่า "บทบาท" และบทบาทในสังคมของบุคคลก็ได้รับอิทธิพลมาจากบุคลิกภาพของตัวบุคคลด้วย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2523 : 167) กล่าวถึงการแสดงบทบาทตามตำแหน่งว่า

การแสดงบทบาทตามตำแหน่งที่บุคคลครองอยู่นั้น ถือว่าเป็นบทบาทจริง (Actual Role) ซึ่งยึดถือตามนัยสิทธิ์และหน้าที่ของตำแหน่ง และสอดคล้องกับค่านิยมและปทัศฐาน (Value and Norms) ของสังคม การแสดงบทบาททุกตำแหน่งย่อมมีส่วนเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับบุคคลในสังคม บุคคลที่เกี่ยวข้องย่อมมีความมุ่งหวัง หรือมีความคาดหวังในบทบาทที่ผู้สวมตำแหน่งจะแสดงซึ่งเรียกว่า บทบาทที่มุ่งหวัง (Expected Role)

จากแนวความคิดดังกล่าวไปแล้ว บทบาทย่อมขึ้นอยู่กับตำแหน่งหน้าที่ที่บุคคลดำรงอยู่บุคคลที่เกี่ยวข้องย่อมคาดหวังให้ผู้ที่ดำรงตำแหน่งปฏิบัติตนอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับตำแหน่งบทบาทดังกล่าวย่อมสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ซึ่งเป็นที่ยอมรับและเข้าใจกัน หรืออาจสรุปได้ว่า บทบาท หมายถึงพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่ปฏิบัติจริงและพฤติกรรมหรือการปฏิบัติที่บุคคลอื่นคาดหวังว่าผู้บริหารโรงเรียนควรจะต้องแสดงออกหรือปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งอย่างไร

ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง
ข้าราชการครูไว้เป็นบรรทัดฐาน และประกาศใช้ตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2528
ดังต่อไปนี้

สายงานบริหารในสถานศึกษา สายงานนี้คลุมถึงตำแหน่ง ซึ่งเป็นผู้บริหาร
และผู้ช่วยผู้บริหารในหน่วยงานทางการศึกษา โดยมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผน
การดำเนินงาน การประสานงาน การควบคุมดูแล และการนิเทศงานตลอดจนการติดตาม
และการประเมินผลงานด้านวิชาการ การปกครอง ชุกรการหรือบริหารทั่วไป ความสัมพันธ์
กับชุมชน และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ตำแหน่งในสายงานมีชื่อตำแหน่งดังนี้

ผู้ช่วยครูใหญ่

ผู้ช่วยครูใหญ่ (ระดับ 5)

ครูใหญ่

ครูใหญ่ (ระดับ 6)

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่

ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ (ระดับ 6)

อาจารย์ใหญ่

อาจารย์ใหญ่ (ระดับ 7)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัยหรือ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือ

ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาเขต (ระดับ 7)

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือ

ผู้อำนวยการวิทยาเขต

ผู้อำนวยการโรงเรียน

ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือ

ผู้อำนวยการวิทยาเขต (ระดับ 8)

(กรมสามัญศึกษา 2529 : 137)

คณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการศึกษ
จำนวนอัตรานักเรียนสายงานบริหาร ตามตารางดังต่อไปนี้
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนบุคลากรสายบริหารตามกฎหมาย ก.ค.

โรงเรียนที่มี จำนวนห้องเรียน	จำนวนบุคลากรสายบริหารที่ ก.ค. กำหนดให้มีได้	
	ผู้บริหาร	ผู้ช่วยผู้บริหาร
1 - 8	1	-
9 - 17	1	1
18 - 26	1	2
27 - 41	1	3
42 ขึ้นไป	1	4

(กรมสามัญศึกษา 2527 : 100)

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาหมายถึง ผู้ที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่
อาจารย์ใหญ่ และผู้อำนวยการโรงเรียน รวมทั้งผู้ช่วยครูใหญ่ ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ และ
ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาแต่ละแห่งมีผู้บริหารได้ 1 คน ส่วน
ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน 9-17 ห้อง มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 1 คน
โรงเรียนที่มีจำนวนห้องเรียน 18-20 ห้อง มี ผู้ช่วยผู้บริหารได้ 2 คน โรงเรียนที่มี
จำนวนห้องเรียน 27-41 ห้อง มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 3 คน และโรงเรียนที่มีจำนวน
42 ห้องขึ้นไป มีผู้ช่วยผู้บริหารได้ 4 คน

บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

บทบาทโดยทั่วไป

รุ่งทิวา จักรกร (2526 : 11) ได้กล่าวถึงครูฝ่ายบริหารในโรงเรียน
มัธยมศึกษาว่า "ครูฝ่ายบริหารมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานและการ
ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บรรลุจุดหมาย ซึ่งอาจจะต้องเกี่ยวข้องกับ

กับงานด้านวิชาการ ชุกรการ การเงิน บริการ บุคลากร และความสัมพันธ์กับสังคม
ภายนอก"

วิจิตร ศรีสะอาน (อ้างถึงรุ่งริชา จักรกร 2526 : 147) ได้กล่าวถึง
บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

1. บทบาทและหน้าที่โดยตรงในการพัฒนาหลักสูตรและการสอนผู้บริหาร
จะตองเป็นผู้ที่เอาใจใส่ นำครุ กระตุ้นครูให้ตื่นตัวในการปรับปรุงการสอน
2. บทบาทเกี่ยวกับการบริหารบุคลากร หน้าที่นูนนอกจากจะสรรหาบุคลากร
ให้เหมาะจะสมกับลักษณะงานที่เขาจะตองทำแล้ว สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ พัฒนาบุคลากร
ซึ่งจะตองทำตองเื่องอยู่ตลอดเวลาไม่มีจุกจบ ศึกษานิสเทศกควรจะมีบทบาทใน
เรื่องนี้มาก ช่วยให้เขามีความรุควมสามารถในการสอนและการดำเนินภารกิจ
ที่ไ้รับมอบหมาย

งานนิเทศการศึกษาเป็นงานพัฒนา เมื่อพัฒนาบุคคลไ้ดีแล้ว งานจะคี่ขึ้น
มาเอง บทบาทของศึกษานิสเทศกจึงทำงานตามครุ เพื่อมุ่งผลไ้ไปสู่เด็ก แต่
ไม่ไ้ทำงานกับเด็กโดยตรง เมื่อทำงานตามครุหน้าที่หลักก็คือ พัฒนาครรวมกับ
ครุใหญ่หรือผู้บริหารโรงเรียน เพื่อจะไ้ครุที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ
ทำงานไ้ตามวัตถุประสงค์

3. บทบาทในการจัดหาเงินและเครื่องช่วยอ่านดูควมสะดวกทั้งหลาย
Fund and Facilities ครุใหญ่ สมัยปัจจุบันจะตองมี Economic Minded
มากกว่าสมัยเดิม เพราะวาประเทศไทยเรวา มีงบประมาณจำกัด จะระอุต
งงบประมาณแผนกอื่นอย่างไ้ก็ยาก ไ้ครุใหญ่จะตองรวาแหล่งเงินนั้นอยู่ที่ไหน
และจะไ้มาอย่างไ้ ในแง่นี้จะตองร่วมมือกับชุมชน สมภารเจ้าวัด เจาหน้าที่
ฝ่ายปกครอง ฃปกครอง ฯลฯ

4. บทบาทในการประชาสัมพันธ์โรงเรียน การที่จะอธิบายให้คนทั้งหลา
รวาโรงเรียนไ้กำลังทำอะไรอยู่ แล้วคี่จะทำอะไรต่อไปนั้นเป็นจุดสำคัญที่
โรงเรียนจะไ้ได้รับการสนับสนุนจากภายนอก ซึ่งตองอาศัยการประชาสัมพันธ์ที่คี่

5. การติดต่อของโรงเรียนกับทางบ้านควรจะเป็นไปทางคี่คี่ คือแรงชา
อันน่าสนใจ เช่น ผลการเรี่ยนที่คี่ของนักเรี่ยน ความเคนของนักเรี่ยนในคาน
ตาง ๆ นอกจากนี้ผู้บริหารจะตองพยายามสนองควมตองการของสังคมเทาที่
จะทำได้ เมื่อมีโอกาสที่จะทำให้สื่อมวลชนในท้องถิ่นรู้จักโรงเรียนก็ควรจะทำ
ตามปรัชญาการศึกษาในแนวใหม่ เหนวาบริหารนั้นคือ บริการ

แคมป์เบลล์ และคณะ (Campbell and others 1968 : 137-172)
ได้เสนอแนะว่า บทบาทของหัวหน้าสถานศึกษามี 6 ด้านคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
2. หลักสูตรและการสอน
3. บุคลากรคานักเรียน
4. การบริหารงานบุคคล
5. อาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ
6. การเงินและงานธุรการ

โจนส์ และคณะ (Jones and others อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิทยาลัย
2521 : 41) มีความเห็นว่า หัวหน้าสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทต่อไปนี้

1. เป็นผู้นำทางการศึกษา หัวหน้าสถานศึกษาอาจทำได้โดย
 - 1.1 รับผิดชอบในความก้าวหน้าทางวิชาการของตน
 - 1.2 ร่วมเป็นสมาชิกกับสมาคมวิชาชีพของตน
 - 1.3 รู้จักผลิตและใช้งานวิจัยเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา
 - 1.4 แสดงให้เห็นว่าจุดมุ่งหมายของโรงเรียนยอมเหนือกว่าจุดมุ่งหมาย

ของตนเอง

- 1.5 รู้จักใช้คนให้ถูกกับงาน
- 1.6 เป็นผู้มีจริยธรรมและคุณธรรม
- 1.7 มีความเชื่อมั่นและเชื่อในศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน
- 1.8 รู้จักวิธีที่จะขอค่าปรึกษาจากบุคคลอื่น
- 1.9 ห่วงใยสวัสดิภาพของเพื่อนร่วมงาน
- 1.10 มีความศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง
2. สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
3. เป็นผู้นำในการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เพื่อการศึกษาและวิจัย
4. รู้จักประเมินผลงานตนเอง

สรุปแล้ว บทบาทโดยทั่วไปของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 2 ด้านคือ
ด้านที่รับผิดชอบต่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียนให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และด้านที่จะ
ต้องสัมพันธ์กับชุมชน

บทบาทตามกฎ ก.ค.

ผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้อำนวยการวิทยาเขต
มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ก.ค. ดังต่อไปนี้

บริหารงานในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ
ปริมาณและคุณภาพของงานสูงมากเป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่
ได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

วางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคลากร
ในสถานศึกษาควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ
เช่น การเรียนการสอนและฝึกอบรมจัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้
เป็นไปตามหลักสูตร แผนการสอน โครงการสอนทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ
จัดโปรแกรมการเรียนคอมพิวเตอร์ประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์
ศึกษา จัดบริการแนะแนว หอสมุด และสื่อทางการศึกษาให้ใช้ได้ในสถานศึกษา
และสามารถเผยแพร่ เป็นตัวอย่างได้ จัดฝึกอบรมวิชาชีพให้สอดคล้องกับ
ความต้องการของท้องถิ่น ควบคุมดูแลงานธุรการหรืองานบริหารทั่วไปของ
สถานศึกษา เช่น อาคารสถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์ ทะเบียน และเอกสาร
ให้เป็นไปตามระเบียบ ควบคุมดูแลปกครองจัดระบบงานในสถานศึกษากำหนด
ลักษณะงาน มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู ความสามารถ ติดตามให้คำ
ปรึกษาแก่ป่อกุหาและนิเทศ บังคับบัญชา ครูอาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจน
เจ้าหน้าที่อื่นให้สามารถปฏิบัติตามหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ควบคุมสวัสดิภาพและ
ความเป็นอยู่ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ส่งเสริม
ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและประชาชนในท้องถิ่น จัดกิจกรรมและส่งเสริมการ
ประกอบอาชีพของประชาชนให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล วิเคราะห์ วิจัย
และรวบรวมข้อมูล จัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ ทางการศึกษา
มาใช้และเผยแพร่เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษาของสถานศึกษา และพัฒนา
สถานศึกษาให้เป็นที่นิยมของประชาชน เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ
ตามที่ได้รับแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องของ

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรม
วิชาสามัญหรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือหลายวิชาแก่นักเรียน
นักศึกษาหรือประชาชนอีกด้วย (กรมสามัญศึกษา 2529 : 161)

ผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ผู้ช่วยผู้อำนวยการวิทยาลัย หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการ
วิทยาเขต มีหน้าที่และความรับผิดชอบตามกฎหมาย ก.ค. ดังต่อไปนี้

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่
ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่
ตามที่ไ้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ช่วยวางแผนการปฏิบัติงาน กำหนดหน้าที่และวิธีดำเนินงานของบุคคลใน
สถานศึกษาควบคุมดูแลและติดตามผลการดำเนินงานด้านวิชาการ เช่น การเรียน
การสอนและฝึกอบรม จัดทำระเบียบและวัดผลการศึกษาให้เป็นไปตามหลักสูตร
แผนการสอน โครงการสอน ทั้งวิชาสามัญและวิชาชีพ ช่วยจัดโปรแกรมการเรียน
คู่มือประกอบการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์การศึกษา ช่วยจัดบริการแนะแนว
ห้องสมุดและสื่อทางการศึกษาให้สามารถเผยแพร่เป็นตัวอย่างได้ ช่วยจัดการศึกษา
อบรมให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ช่วยควบคุมดูแลงานธุรการหรือ
งานบริหารทั่วไปของสถานศึกษา เช่น อาคาร สถานที่ การเงิน พัสดุ ครุภัณฑ์
ทะเบียน และเอกสาร ให้เป็นไปตามระเบียบ ช่วยควบคุมดูแล ปกครอง ศึกษาค้นคว้า
ในหัวข้อปรึกษา แก้ปัญหา และนิเทศ ครู อาจารย์ นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนเจ้าหน้าที่
อื่นให้สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างถูกต้องครบถ้วน ช่วยดูแลสวัสดิภาพและความเป็นอยู่
ของนักเรียน นักศึกษา ครู อาจารย์ และเจ้าหน้าที่อื่น ช่วยสร้างเสริมความ
สัมพันธ์กับปกครองและประชาชนในท้องถิ่น ช่วยจัดกิจกรรมและส่งเสริมการ
ประกอบอาชีพของประชาชน ให้เป็นไปตามนโยบายของรัฐบาล ช่วยการ
วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูล และช่วยจัดทำสถิติต่าง ๆ นำเทคนิคและ
วิธีการใหม่ ๆ ทางศึกษามาใช้และเผยแพร่ เพื่อปรับปรุงคุณภาพทางการศึกษา
ของสถานศึกษา และพัฒนาสถานศึกษาให้เจริญพัฒนาตาม ปฏิบัติราชการแทน
หัวหน้าสถานศึกษาเมื่อหัวหน้าสถานศึกษาไม่อยู่ หรือไม่อาจปฏิบัติหน้าที่ใดตาม
คำสั่งของผู้มีอำนาจสั่งแต่งตั้ง ตลอดจนปฏิบัติงานอื่นตามที่ไ้รับมอบหมาย

นอกจากการปฏิบัติงานดังกล่าวข้างต้นแล้ว อาจจะปฏิบัติการสอนและอบรม
วิชาสามัญ หรือวิชาชีพในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือช่วยวิชาแก่นักเรียนนักศึกษา
หรือประชาชน ซึ่งคุณภาพของการสอนการอบรมเทียบใดไม่ต่ำกว่าการปฏิบัติการสอน
และการอบรมของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 อีกด้วย (กรมสามัญศึกษา 2529 : 153)

สรุปแล้ว กฏ ก.ค. ได้กำหนดบทบาทของผู้อำนวยการโรงเรียนให้บริหารงาน
ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบ ปริมาณและคุณภาพของงานสูงมาก
เป็นพิเศษ และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ไ้รับมอบหมาย และผู้ช่วยผู้อำนวยการให้ปฏิบัติงาน
ในฐานะผู้ช่วยหัวหน้าสถานศึกษาในสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบปริมาณงานและ
คุณภาพของงานในระดับสูงมาก และปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ไ้รับมอบหมาย

บทบาทตามเกณฑ์มาตรฐานของกรมสามัญศึกษา

กรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2530 (2530 : 3-13) เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ยึดถือเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียน โดยได้วางเป็นหลักใหญ่ ๆ ประกอบด้วยหมวดต่าง ๆ รวม 6 หมวด คือ หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป หมวดที่ 2 งานธุรการ หมวดที่ 3 งานวิชาการ หมวดที่ 4 งานปกครองนักเรียน หมวดที่ 5 งานบริการ และหมวดที่ 6 โรงเรียนกับชุมชน

หมวดที่กล่าวถึงการพัฒนาศักยภาพได้แก่ หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- หมวดที่ 1 การบริหารทั่วไป
1. การจัดการของโรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 1.1 จัดทำแผนภูมิบริหารโรงเรียน
 - 1.2 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ
 - 1.3 มอบหมายงาน
 2. ระบบสารสนเทศและแผนงานของโรงเรียน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 2.1 จัดระบบสารสนเทศ
 - 2.2 แผนงานของโรงเรียน
 - 2.3 นำแผนงานไปใช้
 3. การบริหารงานบุคคล โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 3.1 จำนวนครู
 - 3.2 จัดบุคลากรเหมาะสมกับลักษณะงาน
 - 3.3 พัฒนาศักยภาพ
 - 3.4 บำรุงขวัญและให้กำลังใจ
 4. การบริหารการเงิน โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 4.1 ควบคุมและตรวจสอบการรับ-จ่ายเงิน
 - 4.2 ประเมินผลการใช้จ่ายเงินตามแผน
 5. การบริหารอาคารสถานที่ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 5.1 จัดบรรยากาศในอาคารเรียนและอาคารประกอบ
 - 5.2 จัดบรรยากาศบริเวณโรงเรียน
 - 5.3 ใ้ไขประโยชน์ของเรือนและห้องปฏิบัติการในอาคารเรียนถาวร
 - 5.4 ใ้ไขประโยชน์โรงฝึกงาน

- 5.5 ไขประโยชน์โรงอาหาร หอประชุม โรงพลศึกษา
- 5.6 บำรุงรักษา อาคารสถานที่
- 5.7 รักษาความปลอดภัย
6. การสื่อสารคมนาคม โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 6.1 จัดการสื่อสารคมนาคม
 - 6.2 ควบคุมการใช้เครื่องมือสื่อสารคมนาคม
7. การประชาสัมพันธ์ โรงเรียนดำเนินการดังต่อไปนี้
 - 7.1 จัดการประชาสัมพันธ์
 - 7.2 ไขบริการประชาสัมพันธ์
 - 7.3 ไขสื่อในการประชาสัมพันธ์

(กรมสามัญศึกษา 2530 : 3-4)

สรุปแล้ว บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ตามเกณฑ์มาตรฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา พ.ศ.2530 มี 6 ด้าน คือ ด้านการบริหารทั่วไป ด้านธุรการ ด้านวิชาการ ด้านปกครองนักเรียน ด้านบริการ และด้านสัมพันธ์กับชุมชน สำหรับบทบาทในการพัฒนาบุคลากรอยู่ในด้านการบริหารทั่วไป

บทบาทในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ดังได้กล่าวไปแล้ว อาจกล่าวได้ว่ามีสองด้านใหญ่ ๆ คือ ด้านที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียน และด้านที่เกี่ยวข้องกับชุมชน บทบาทดังกล่าวมีทั้งบทบาทที่ปฏิบัติจริง และบทบาทที่บุคคลอื่นคาดหวังว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาควรจะปฏิบัติให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ใดอย่างไร

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

แนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัศึกษามีหลายแนวทาง แต่แนวทางที่จำเป็นและมีความสำคัญซึ่งผู้วิจัย ได้สร้างขึ้นหลังจากได้ศึกษาแนวความคิดของนักการศึกษาทั้งของไทยและต่างประเทศแล้วมีแนวทางที่สำคัญ 10 ด้าน คือ

- (1) การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่
- (2) การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน
- (3) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- (4) การประชุม
- (5) การระดมความคิด
- (6) การมอบหมายงานพิเศษ
- (7) การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ
- (8) การหมุนเวียนตำแหน่ง

(9) การฝึกอบรมระยะสั้น และ (10) การจัดทัศนศึกษาและงาน แต่ละด้านมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่

ทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ของลิกเคิร์ต

(Likert 1964 : 7) กล่าวถึงกิจกรรมการปฐมนิเทศว่า "การปฐมนิเทศคนงาน (employee orientation) หมายถึงพฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (supportive) และให้ความสนใจเป็นส่วนตัว (personnel interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน"

สำหรับวิทยุ สาร (2523 : 365) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า

วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation) หมายถึงวิธีการที่ตองใจของเรียน หรือพอบรรจุคนงานเข้ามา ก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน หน่วยงานจักให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule Training)

การปฐมนิเทศในการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงานที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่... ทั้งนี้เพื่อจะให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว (ชาอุชัย วลีศรีวงษ์ และเชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ 2521 : 161-162)

ส่วนนพพงษ์ บุญจิตราภุศล (2525 ข : 113) มีความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่า "อาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการควรจักให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา"

สรุปแล้ว การปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมแก่ครูอาจารย์ ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งใหม่ ที่ผู้บริหารจักขึ้นเพื่อช่วยเหลือแนะนำค่านต่าง ๆ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน้าที่และความรับผิดชอบ ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของครูอาจารย์ดังกล่าวดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน

วิทยุ สาร (2526 : 14) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของการศึกษาตอนหนึ่ง

การศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตมนุษย์เรียนรู้เพิ่มขึ้นตลอดเวลา
 ทุกคราวที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๆ เกิดขึ้น มนุษย์ใดเรียนรู้ ซึ่งอาจเป็นการ
 เรียนรู้ในคานความคิดหรือการกระทำ หรือทั้งสองอย่างพร้อม ๆ กันก็ได้ การ
 ศึกษาคือ กระบวนการส่งผ่านกระบวนการฝึกอบรมหรือกระบวนการถ่ายทอดความรู้
 ความชำนาญและทัศนคติ ซึ่งรวมเรียกว่า "ประสบการณ์" ซึ่งมนุษย์เป็นผู้จัดให้แก่
 มนุษย์ด้วยกัน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 189) กล่าวว่า

การฝึกอบรมโดยลงมือทำงาน (On-the-job training) เป็นการสอน
 งานโดยให้ลงมือปฏิบัติงานจริง ๆ ในการนี้จะทำเป็นรายบุคคลหรือเป็นรายกลุ่ม
 ก็ได้ ... อาจลำดับขั้นของการฝึกลงมือปฏิบัติงานได้ดังนี้

1. อธิบายให้ทราบถึงหลักและวิธีโดยทั่วไป
2. สาธิตให้ดูจากของจริง
3. ให้ผู้เข้ารับการฝึกทดลองปฏิบัติ
4. แก้ไขข้อบกพร่องและชี้แจงให้ผู้รับการฝึกอบรมทราบ
5. ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงานและให้ทดลองทำซ้ำหลาย ๆ ครั้ง จน
 แน่ใจว่าจะสามารถทำได้ด้วยตนเอง

สมาน รังสิโยภักดิ์ (2530 : 3) ได้กล่าวไว้ว่า

เมื่อทำงานไปแล้วเป็นแรมเดือนแรมปี ก็หาใช่จะหมกมุ่นหาเรื่องการฝึกอบรม
 ไม่ เพราะเทคนิควิธีการทำงานและเครื่องมือเครื่องใช้แปลก ๆ ใหม่ ๆ เกิดขึ้น
 เรื่อย ๆ นโยบายและระเบียบการต่าง ๆ อาจขยายตัวมากขึ้น จำต้องมีการฝึก
 อบรมโดยสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า การศึกษางานพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงานเป็นความจำเป็น
 อย่างหนึ่งในการปฏิบัติงาน เพราะจะมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นอยู่เสมอ การศึกษางาน
 สามารถทำได้หลายวิธี แต่วิธีที่นิยมกันมากคือการฝึกอบรม ซึ่งจะมีการฝึกอบรมทั้งภาค
 ทฤษฎีและภาคปฏิบัติควบคู่กันไป

การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) มีความหมายเช่นเดียวกับ
 คำว่า การประชุมฝึกปฏิบัติการและการทดลองปฏิบัติในหองปฏิบัติการ ซึ่งสมพงษ์
 เกษมสิน (2521 : 247) ได้กล่าวไว้ว่า

ในขณะนี้ มีเทคนิคการอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการ เรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือการประชุมฝึกปฏิบัติการ (Workshop) เพราะวาเทคนิคนี้เป็นทั้ง ทางคานาวิชาการหรือทฤษฎี (Theory) และคานาปฏิบัติ (Practice) สำหรับทางคานาปฏิบัติเน้นคำนำถึงสุภาพการณ หรือโลกอันแท้จริง (Realsituation or real world) อันจะมีสวนเสริมสร้างใหญ่เข้ารับการอบรมนำเอา สิ่งทีผมเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงของเขา

ส่วนภิญโญ สาธร (2517 : 446) กล่าวว่า

การทดลองปฏิบัติการในหองปฏิบัติการ (Workshop) โดยให้ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเขาหองปฏิบัติตามเรื่องทีได้เรียนมา ตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการฝึกปฏิบัติการตามทฤษฎีทันทีทีได้เรียนมา การประชุมฝึกปฏิบัติการเป็นการประชุมหรืออบรมในลักษณะเข้ม (Intensive Training Course) โดย จะเน้นใหญ่เข้ารับการ ประชุม หรืออบรมมีความรู้ ความเข้าใจและทักษะทั้งในคานาวิชาการและคานาปฏิบัติอย่าง แท้จริง

วัตถุประสงค์ของการประชุมแบบฝึกปฏิบัติหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น มีกว้างขวางมาก แต่อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 33) ได้สรุปไว้เป็นหัวข้อใหญ่ๆ ได้ดังนี้คือ

1. เพื่อฝึกฝนใหญ่เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแก้ปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

สรุปได้ว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมหรืออบรมครุอาจารย์ ใ้มีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะทั้งคานาวิชาการและคานาปฏิบัติเพื่อนำไปใช้ในการ ปฏิบัติงานทีเกี่ยวกับการเรียนการสอนให้เกิดผลดียิ่งขึ้น

การประชุม

แฮริส (Harris อ้างถึงในวไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ 2528 : 59) กล่าวถึง การประชุมว่า

การประชุมต้องมีกฎเกณฑ์ระเบียบเพื่อความคุมผู้เข้าร่วมประชุมซึ่งเป็นลักษณะที่หายากในการประชุมแบบอื่น ๆ

การประชุมแบบนี้มักจะก่อให้เกิดกฎระบุนานการที่เกี่ยวกับการอภิปรายเป็นคณะในการอภิปรายเป็นคณะจะทำให้เห็นเขารวมประชุมใดควมรที่ของการมีสาระและประโยชน์ในการพิจารณาตัดสินใจและกิจกรรมในการประชุมจะเป็นสิ่งที่รับรองมติที่โดยช่วยตัดสินใจลงไป บางครั้งการพบปะกันอย่างไม่เป็นทางการจะจัดให้มีการจัดขึ้นในการประชุมปรึกษา (Conference) หรือการประชุมคณะกรรมาธิการ (Institutes) แต่เป็นเพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งที่สิ้นสุดลงในเวลา 2 - 3 ชั่วโมง

ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530: 59) ได้กล่าวถึงการประชุมเพื่อศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงว่า

การประชุม (Meeting) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถบอกความต้องการที่จำเป็นโดยย่อ ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาทางคามบริหารและหาวิธีแก้ไข บางปัญหาอาจจะต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรม การประชุมคนทำงานหรือตัวแทน คนทำงานก็อาจทำให้ข้อเท็จจริงที่ต้องการได้ วิธีการประชุมนี้หากเป็นวิธีการถาวรมักทำเป็นรูปคณะกรรมการ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (2523: 10-11) ได้กล่าวถึงการประชุมซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมงานของผู้บริหารว่า

1. เป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้ชี้แจงให้ครูได้ทราบวางแผนงานที่หน้านั้นมีขอบเขตอย่างไร จะปฏิบัติอย่างไร
2. เป็นโอกาสที่จะพบทวงงานที่ใดทำไปแล้วหรือดำเนินการอยู่
3. เป็นโอกาสที่จะปรึกษาหารือแผนงานที่จะทำในอนาคต
4. เป็นโอกาสที่จะฝึกอบรมวิธีปฏิบัติงาน
5. เป็นโอกาสที่จะให้ครูหรือผู้ปฏิบัติใดแสดงผลงานว่าน่าจะได้อะไรมาบ้าง แคนไหน มีอุปสรรคและปัญหาที่จะช่วยแก้ไขอย่างไรบ้าง
6. เป็นการเปิดโอกาสให้มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิด

สรุปได้ว่าการประชุมเป็นการพบปะกันอย่างมีระเบียบ มีกฎเกณฑ์ระหว่างผู้บริหารกับครูอาจารย์เพื่อปรึกษาหารือหรือชี้แจงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่ปฏิบัติไปแล้วหรือกำลังปฏิบัติอยู่ และที่จะปฏิบัติต่อไป ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ บังเกิดผลดีที่สุกตนเอง

การระดมความคิด

การระดมความคิดมีความหมายอย่างเดียวกันกับคำว่าการระดมสมอง ซึ่ง แฮริส (Haris อ้างถึงในไวลาร์ตัน บุญสวัสดิ์ 2528 : 45) ได้กล่าวไว้ว่า การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นกิจกรรมการประชุมอย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการรวมเอาคำซึ่งความคิด ระดมสมองรวมกัน บุคคลที่เข้าประชุมควรจะเป็นผู้มีความรู้และใจกว้างพอที่จะรับฟังความรู้ความคิดเห็นของผู้อื่นด้วย ลักษณะของกลุ่มที่ประชุมอาจเป็นกลุ่มใหญ่หรือเล็กก็ได้ คุณภาพของความคิดขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลผู้เข้าร่วมกลุ่มความคิดจะต้องได้รับการพิจารณาารวมกัน ซึ่งจะเป็นที่ยอมรับของกลุ่มหรือไม่ก็ตาม แต่จะไม่มีมีการตัดสินว่าถูกหรือผิด วิธีการประชุมแบบนี้จะใช้เวลาประมาณหนึ่งชั่วโมง เพราะเป็นการประชุมลึกลงไปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง แต่สิ่งที่จะเกิดขึ้นคือ ผู้เข้าร่วมประชุมจะไ้รับความรู้จากการประชุม

ส่วนหน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530 : 116) กล่าวถึงกฎเบื้องต้นของการระดมความคิดว่ามี 4 ประการดังต่อไปนี้

1. ความหลากหลายของความคิด จุดประสงค์ของการรวบรวมแนวคิดที่แตกต่างกันให้มากที่สุด
2. ต้องไม่ยอมให้มีการติเตียน การวิจารณ์และการจำแนกแจกแจง ความคิดของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะทำให้ผู้ร่วมประชุมเกิดความท้อใจและเสียหาย
3. สนับสนุนให้เกิดแนวความคิดอิสระ กว้างไกลและแนวคิดที่สร้างสรรค์
4. หาแนวทางสรุปงานและส่งเสริมการสร้างเงื่อนไขของปัญหาของสมาชิกในกลุ่ม โดยนำความคิดทั้งหลายของสมาชิกในกลุ่มที่คล้าย ๆ กัน เข้ามารวมกันเป็นหมวดหมู่

ถึงแม้ว่าแนวความคิดที่จะไ้รับจากการทำกิจกรรมนี้จะหลากหลายเพียงใดก็ตาม แต่ปัญหาที่จะนำเสนอดังเป็นเรื่องธรรมดาและเฉพาะจุดเท่านั้นจึงจะนำมาอภิปราย

สรุปแล้วการระดมความคิดเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง ซึ่งเปิดโอกาสแก่สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นในทางสร้างสรรค์อย่างอิสระ โดยไม่มีการตำหนิหรือวิพากษ์วิจารณ์กัน จากความคิดที่หลากหลายจะทำให้สมาชิกในกลุ่มไ้รับความรู้ที่กว้างขวางและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

การมอบหมายงานพิเศษ

สมพงศ์ เกษมสิน (2521: 143) กล่าวว่า

ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงหรือหัวหน้างานนั้น มีความผูกพันรับผิดชอบในหน้าที่ การงานกว้างขวางและต้องรับผิดชอบต่อการเป็นส่วนตัว ดังนั้นการ มอบอำนาจหน้าที่จึงเป็นกลวิธีหนึ่งที่ผู้บังคับบัญชาจะใช้เป็นเครื่องมือในการ บริหาร

สำหรับ สมศักดิ์ ชาญศิริศักดิ์สกุล (2525: 2) ได้กล่าวถึงการมอบหมาย งานว่า

การมอบหมายงาน (Assigning) ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้วางแผนงาน วิธีดำเนินงานให้เป็นผู้ตัดสินใจ วินิจฉัยสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ผู้รับมอบไม่มี อิสระที่จะดำเนินงานตามที่ตนเห็นสมควร ต้องฟังคำสั่งอยู่ตลอดเวลา งานที่ มอบมักเป็นงานที่ไม่สำคัญ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (2523: 9) ได้กล่าวถึงงานพิเศษว่า

งานพิเศษ คืองานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัตินอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งมีในงานในหน้าที่ แต่เห็นว่าเป็นผู้ที่เหมาะสมและมีความรู้ความสามารถ พอที่จะปฏิบัติงานนั้นได้ ผู้บริหารก็มอบให้ทำ จะเรียกว่าเป็นงานที่ได้รับ มอบหมายให้ทำเป็นครั้งคราวก็ได้ หรือเป็นงานที่มีแผนงานวางไว้วงวน กำหนดวันทำงานและผู้รับผิดชอบไว้ก็ได้

การมอบหมายงานที่คืบนี้ จะต้องเป็นไปในลักษณะดังต่อไปนี้

1. ผู้มอบและผู้รับมอบจะต้องมีโอกาสซักถามและตอบคำถามซึ่งกันและกัน จนเป็นที่พอใจ
2. ก่อนมอบงานจะต้องชี้แจงหรือแนะนำให้ชัดเจนแจ่มแจ้ง เช่นงานนั้น มอบให้ใครทำ ทำอย่างไร ทำเมื่อใด ทำที่ไหน และทำอย่างไร
3. งานที่มอบให้ทำจะต้องไม่เกินความสามารถของผู้ที่จะรับไปทำ
4. งานนั้นถ้าผู้รับไปทำแล้ว เขาทำได้ดีกว่าผู้บริหาร ทั้งเป็นการ ประหยัดกว่าด้วย
5. งานนั้นเป็นงานที่มุ่งฝึกหรือพัฒนาตัวครูผู้รับไปปฏิบัติและเป็นการแบ่ง เบื้องภาระด้วย

6. ผู้รับมอบหมายงานไปทำต้องมีความยินดี และเต็มใจทำงานนั้น
ไม่ใช่มีความรู้สึกว่าถูกบังคับให้ทำ

7. เมื่อได้มอบหมายงานให้ไปทำแล้ว จะต้องติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ
หรืออาจจะให้ผู้รับมอบทำรายงานให้ผู้มอบทราบเป็นครั้งคราวก็ได้ (กรมสามัญศึกษา
เขตการศึกษา 9, 2523 : 18)

สรุปแล้ว การมอบหมายงานพิเศษคือการที่ผู้บังคับบัญชามอบงานที่นอกเหนือ
จากงานประจำให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาไปทำ และงานดังกล่าวมักจะไม่มีความสำคัญมากนัก
แต่ผู้รับมอบจะไม่มีอิสระในการดำเนินงานเพราะต้องฟังคำสั่งจากผู้บังคับบัญชา

การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ

การสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง
ซึ่งสมพงศ์ เกษมสิน (2513 : 531) กล่าวว่าเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ
และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่
ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น"

สวนวิทยุ ไซเบอร์ (2523 : 166) กล่าวว่า

การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิบุคลากรให้มีความรู้
ที่ขึ้น หรือให้ใคร่มีความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป
การให้การศึกษาและความรู้ในต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง
การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทัน
โลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือ
บุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจ
ส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษา
ระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปศึกษานักใด

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (2523 : 95)

กล่าวถึงการสนับสนุนให้บุคลากรศึกษาต่อว่า

การสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ย่อมจะทำให้ครูนั้น
เจริญขั้นทั้งความรู้ ความสามารถในการสอน การทำงาน บางกรณีอาจได้รับ
เงินก้อนสูงขึ้นด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีนโยบายและหลักเกณฑ์แน่นอน
เป็นที่ยอมรับกันทั่วไป เพราะการให้ครูไปศึกษาต่อย่อมจะกระทบกระเทือนต่อการ
สอนและการเพิ่มภาระให้แก่ครูอื่น ๆ แต่อาจจะไม่ยอมให้ครูได้มีโอกาสไปศึกษาต่อ

เลยเพราะกลัวจะไม่สะดวกต่อการบริหารในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนยอม
กระทำไ้แต่เป็นการแสดงออกถึงความเห็นแก่ตัวหรือขาดคุณธรรมของผู้บริหาร

สรุปแล้วการสนับสนุนให้ครูอาจารย์ได้ศึกษาต่อทั้งภายในประเทศหรือต่าง
ประเทศ เป็นหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารที่จะส่งเสริมให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้
ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ ตลอดจนมีคุณวุฒิสูงขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรทั้งกล่าว
สามารถปฏิบัติหน้าที่ที่รับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น

การหมุนเวียนตำแหน่ง

ฟิลิปโป (Flippo 1966 : 277) ได้กล่าวถึงการหมุนเวียนตำแหน่ง
หรือการสับเปลี่ยนหน้าที่การงานว่า

การบริหารบุคคลในองค์กรนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้
ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าโดยบรรจุคนไม่เหมาะสมกับ
งานอันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคุณติดไปหรือบุคคลผู้นั้น
เกิดเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ใคร่บแต่งตั้ง
ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) กล่าวว่า"การโยกย้ายตำแหน่งเป็นการ
เปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือจะต้องมีอัตราเงินเดือน
เท่าเดิม มีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"

บทความในวารสารกรมสามัญศึกษา เรื่องการย้ายครูอาจารย์ของกระทรวง
ศึกษาธิการ (2520 : 21) ตอนหนึ่งซึ่งเป็นนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการกำหนด
ไว้ว่า

กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการย้ายครูอาจารย์ประจำปีเหมือนกับ
กระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ โดยย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในสังกัด เพื่อกระจาย
ครูอาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถออกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ
ทั่วประเทศ เพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา

ประมวล รุจนเสรี (2523 : 6) กล่าวว่า

การสับเปลี่ยนหน้าที่ทำให้ได้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็น
การเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดย
ส่วนรวมเพราะถ้าให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็น เวลา
นานผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน...มีลักษณะเป็นงานประจำวัน

(Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่... และการพิจารณาราชการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานมักจะสำคัญผิดว่าตนเป็นเจ้าของส่วนราชการนั้นและราชการในสังกัดของตน ผลที่ตามมาคือ จะมีการสร้างอำนาจ สร้างอาณาจักร ขยายหน่วยงาน และขยายอิทธิพลกำลังคนของหน่วยงานตน หรือมีการแต่งตั้งโยกย้าย ข้าราชการพวกของตนเข้ามา นอกจากนั้นถ้าเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่น เมื่ออยู่ที่ใดเป็นเวลานานอาจจะทำให้เกิดการสร้างอิทธิพลขึ้นมาในท้องถิ่น นั้น ๆ ทำให้การปฏิบัติราชการ เป็นการมุ่งหวังเพื่อประโยชน์เฉพาะคนมากกว่า จะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ

เพื่อให้ข้าราชการระดับบริหารมีโอกาสสร้างอาณาจักรและอิทธิพลมาก คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (ก.พ.) จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ให้มีการสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหารโดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรีตามบทบัญญัติของมาตรา 54 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่า

ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ย้ายหรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมีควรรักษาปฏิบัติหน้าที่เดียวกันเป็นเวลานานเกิน 4 ปี

สรุปแล้วการหมุนเวียนตำแหน่ง เป็นการโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากรไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งเดิม หรือใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรและพัฒนาการปฏิบัติงานไปพร้อม ๆ กัน นอกจากนั้นการหมุนเวียนข้าราชการระดับบริหาร ตั้งแต่ระดับ 7 ถึงระดับ 10 ยังมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ เพื่อป้องกันการสร้างอาณาจักรและอิทธิพลในวงราชการอีกด้วย

การฝึกอบรมระยะสั้น

กฤษฎี สาขร (2517 : 442-443) กล่าวถึงการฝึกอบรมว่า

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมคือ การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง ความชำนาญในการทำงานควมมือ (Manipulative Skills) การรู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และทัศนคติต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้

การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับทราบแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ

ส่วนวิชัชย์ จำนวน (2522 : 127) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมบุคลากรในวงการธุรกิจว่า

การฝึกอบรมคือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคลที่อยู่ในบริษัท เพื่อให้สามารถทำงานได้คึกคักตามที่บริษัทนั้น ๆ ต้องการ ถึงแม้ว่าโดยปกติปฏิบัติก็อยู่แล้ว บางบริษัทหรือหลายบริษัทยังต้องการที่จะให้เจ้าหน้าที่ พนักงานหรือคนงานของบริษัทนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้วในกระบวนการวิจัยจัดการบุคคลมีหน้าที่อันหนึ่งจะต้องปฏิบัติคือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งวิธีการที่นิยมประพฤติปฏิบัติกันส่วนใหญ่คือ เรื่องการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือคนงานขององค์การธุรกิจนั้น ๆ

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (2523 : 92-93) ได้กล่าวถึงการจัดให้มีการอบรมว่า

การปฐกาศเรียนภาคปลาย ซึ่งตรงกับระยะเวลาระหว่างฤดูร้อนของปี เป็นการเปิดการอบรมสัมมนาทางวิชาการแก่ครู เพราะเป็นช่วงที่ครูส่วนมากจะว่างจากการทำการสอน ผู้บริหารโรงเรียนควรจะได้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูในโรงเรียนมีโอกาสเข้าร่วมกับการอบรมในมากที่สุด เพื่อที่ครูจะได้รับความรู้ และเพิ่มพูนประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษารองโรงเรียน...อาจจะจัดโครงการอบรมในระหว่างเปิดทำการสอนก็ได้ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถพิจารณาจัดสรรเข้ารับการอบรมได้ตามสภาพความจำเป็นและความต้องการของแต่ละโรงเรียน

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 189) กล่าวว่า

วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้รับค่าจ้างตอบแทน (Internship) และการสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ก็เป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ไคยล และนิยมกันแพร่หลาย

สรุปแล้วการส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมระยะสั้นเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งซึ่งผู้บริหารควรสนับสนุนให้มากที่สุดเท่าที่จะมีโอกาส เพราะบุคลากรที่ผ่านการฝึกอบรมระยะสั้นจะได้นำความรู้ ความชำนาญ ตลอดจนประสบการณ์ใหม่ ๆ

ไปปรับปรุงงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้ดีขึ้น ซึ่งจะเกิดผลดีต่อส่วนรวมโดยเฉพาะ
ต่อการจัดการเรียนการสอน

การจัดทัศนศึกษาและงาน

การจัดทัศนศึกษาหรือการจัดทัศนศึกษามีความหมายเดียวกัน ซึ่งบัญญัติ
สาร (2526 : 271) ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

การไปทัศนศึกษารวมกันทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนให้ครูมีโอกาส
รู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็น
ไปฉันทมิตร งานที่จะทำหลังจากการไต่ไปทัศนศึกษารวมกันน่าจะเกิดผลดีขึ้น

แฮริส (Harris อ้างถึงในไวไรต์ บัญชี 2528 : 51)

ได้กล่าวถึงการจัดทัศนศึกษาว่า

การจัดทัศนศึกษา (Field Trip) หมายถึงการนำคณะครูไปเยี่ยมชม
สถานที่ต่าง ๆ นอกชุมชน หรืออาจจะเป็นสถานศึกษาหรือแหล่งวิทยาการ
ตลอดจนสถานประกอบการต่าง ๆ การไปทัศนศึกษาอาจจะเป็นการเพิ่มประสบการณ์
ตรงให้กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง และจะต้องมีการ
ประเมินผลการไปทัศนศึกษาแต่ละครั้งด้วย

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 9 (2523 : 95-96)

กล่าววว่า

การจัดทัศนศึกษามีหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีการมีจุดมุ่งหมายต่างกันคือ
การไปทัศนศึกษาเพื่อศึกษาหาความรู้ในค่านิยมชาติศึกษา เช่นการพาคณะครู
ไปชายทะเล ภูเขา น้ำตก สถานที่สำคัญทางประวัติศาสตร์และอื่น ๆ ซึ่งการไป
ในลักษณะนี้ ครูจะได้รับความสนุกเพลิดเพลินเป็นส่วนใหญ่... การไปทัศนศึกษา
เชิงวิชาการ เช่นการพาคณะครูไปเยี่ยมชมกิจการของโรงเรียนในหมู่ที่มีชื่อเสียง
ซึ่งการไปในลักษณะนี้ คณะครูจะได้อรรถรสแห่งความสนุกเพลิดเพลินและได้ความรู้ในเชิง
เปรียบเทียบในการดำเนินกิจการของโรงเรียนที่ไปเยี่ยมชมกับโรงเรียนของตน...

สมพงษ์ เกษมสิน (2521 : 189) ได้กล่าวถึงงานที่ว่า

การพาไปทำงานโดยที่ผู้บริหารได้พาบุคลากรในหน่วยงานไปปฏิบัติกรรหรือ
การปฏิบัติงานซึ่งหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือ
ไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการ หรือกิจการที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานใน
หน่วยงาน การพาไปทำงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิด และเห็น
แนวทางในการปฏิบัติในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่า
การแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

สรุปแล้วการจัดทัศนศึกษาและคองาน เป็นการพาคณะครูอาจารย์ไปศึกษาหาความรู้นอกสถานที่ โดยให้ครูอาจารย์ได้รับประสบการณ์ตรงมากที่สุด และยังเป็น การเสริมสร้างความสนิทสนมกันในหมู่คณะได้เป็นอย่างดีอีกด้วย ซึ่งหลังจากได้กลับจากการไปทัศนศึกษาและคองานแล้ว นอกจากคณะครูอาจารย์จะได้รับความสนุกเพลิดเพลินได้รับความรู้และประสบการณ์แล้ว ยังได้แนวความคิดที่จะมาปรับปรุงงานและน่าจะมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีขึ้นด้วย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทิพวรรณ สีตลรัศมี (2522 : 157-160) ได้ทำการศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง เมื่อปี 2522 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา โดยทั่วไปมุ่งพัฒนาในด้าน การเรียนการสอน มีหลายสถาบันที่พัฒนาครอบคลุมบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ และหน้าที่การพัฒนาคณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ส่วนใหญ่จะอยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานหนึ่งในสถาบันนั้น ๆ
2. ผู้บริหารและอาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบ ในด้านการพัฒนาในเขตพื้นที่ภาคกลาง และวิทยาลัยครูลำปาง เคยจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาคณาจารย์น้อยครั้ง
3. อุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางอยู่ในเกณฑ์มาก
4. ทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทอยู่ในเกณฑ์มาก นอกจากนั้นยังมีอาจารย์ส่วนหนึ่งต้องการให้วิทยาลัยครูลำปางจัดกิจกรรมเสริมความรู้ด้านบริหารและธุรการ

จิต ปรีโสคม (2523 : 186-189) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารงานบุคคลของวิทยาลัยครูในประเทศไทย ปรากฏว่า ด้านการพัฒนาบุคลากรนั้น วิทยาลัยครูได้มีการปฏิบัติในเขตพื้นที่ภาคกลาง เพราะมีจำนวนอาจารย์มากและขาดงบประมาณ ด้านการให้อาจารย์หยุดงาน เพื่อการศึกษาคนคว่ำวิจัย อยู่ในเกณฑ์น้อย เมื่อเปรียบเทียบการปฏิบัติจริงกับการคาดหวังให้ปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาคณาจารย์ พบว่าการปฏิบัติจริงอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลาง ส่วนการคาดหวังให้ปฏิบัติอยู่ในเขตพื้นที่ภาคกลาง

สมบัติ จันทภูมิ (2523 : 174-175) ทำการวิเคราะห์งานบริหารบุคลากรของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐบาล พบว่า คำนึงการพัฒนาบุคลากรครูใหญ่ให้การสนับสนุนครูเพื่อไปอบรมหรือศึกษาต่ออย่างเต็มที่ แต่มีปัญหาคือครูไม่สนใจเข้ารับการอบรมหรือไปศึกษาต่อ

อรพินทร์ กุลประภา (2524 : 113-117) ได้ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยปรากฏว่า

ค่านิยมในเขต ปฏิบัติจริงน้อยมาก เนื่องจากขาดงบประมาณ ขาดผู้เชี่ยวชาญ และโอกาสในการจัด

ค่านิยมสัมมนาทางวิชาการ ผู้บริหารมีโอกาสมากกว่าปฏิบัติการสอน

ค่านิยมเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ มีการปฏิบัติน้อย เพราะขาดงบประมาณและเวลา ไม่มีผู้ดำเนินงานที่มีความรู้ความสามารถชำนาญโดยเฉพาะ และขาดการสนับสนุนจากผู้บริหาร

ค่านิยมจัดสัมมนาทางวิชาการ ปฏิบัติจริงน้อยเพราะขาดกำลังคน เงิน และเวลา และบุคลากรที่ให้ความสนใจและร่วมมืออย่างแท้จริง

ค่านิยมส่งเสริมให้ศึกษาต่อ ปฏิบัติจริงมาก แต่ควรให้ตรงกับสายงานของผู้ศึกษาต่อ

ค่านิยมแต่งตั้ง โยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่การสอน ผู้บริหารเห็นว่าปฏิบัติจริงมาก แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติน้อย และเห็นว่าไม่ยุติธรรมเพียงพอ

ค่านิยมศึกษาคูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน ยังมีการปฏิบัติน้อยควรมีการกระตุ้นให้ตื่นตัวและมีการวางแผนที่ดี

นพมาศ วงศ์โสภ (2525 : 114-117) ได้ทำการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครู ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่ามีปัญหา อยู่ในระดับน้อย

ระดับการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครู ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ ผู้บริหารมีความเห็นว่าการจัดกิจกรรมพัฒนาครูด้านบุคลิกภาพ อยู่ในระดับมาก ส่วนท่านอื่น ๆ อยู่ในระดับน้อย ครูมีความเห็นสอดคล้องกันว่าการ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาครูอยู่ในระดับน้อยทุกด้าน

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความ เห็นว่ามีปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อยเป็นส่วนใหญ่

มัสเซลลา และรัช (Musella and Rush 1968 : 137-140) ได้ทำการวิจัยเพื่อหาดัชนีของครูที่สอนอย่างมีประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยอัสบาที่ นิวเจอร์ค เมื่อ พ.ศ.2509 โดยตั้งเกณฑ์ว่า อาจารย์ที่สอนดีมีประสิทธิภาพคือ สอนแล้ว ทำให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนาค้นความคิด วิธีการวิจัย โดยใช้กลุ่มตัวอย่างจากนิสิต 3 สาขา คือ สังคมศาสตร์ มนุษยศาสตร์ วิทยาศาสตร์กายภาพ และชีวภาพ จำนวน 394 คน ให้บอกลักษณะของอาจารย์ที่เกณฑ์ทั้ง 3 สาขา ปรากฏว่า ลักษณะอาจารย์ ที่ควรเป็นดังนี้

1. มีความรู้ในเนื้อเรื่องที่สอนอย่างแท้จริง
2. เรียบเรียงเนื้อเรื่องวิชาที่สอนได้อย่างเหมาะสม
3. อธิบายได้ชัดเจน
4. กระตือรือร้นในการสอน
5. แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระและเปิดเผย

เมนเจส และเลวินสัน (Menges & Levinson 1980 : 25-30) ได้สรุปผลการวิจัยเรื่องวิธีการปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด ว่ากิจกรรม แยกออกเป็น 5 รูปแบบ คือการสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุน อุดหนุน การประเมินผลการสอน และการสอนแบบจุดภาค พบว่าผู้ที่ผ่านโปรแกรม การปรับปรุงการเรียนการสอน ทำการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงปัจจัย อื่น ๆ อีกเช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น

วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสมและการได้ลงมือปฏิบัติฝึกฝนอย่างจริงจัง จะทำให้เกิดการดำเนินงานพัฒนาครูอาจารย์เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนสัมฤทธิ์ผล อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลงานการวิจัยทั้งของไทยและต่างประเทศ คงได้กล่าวไปแล้ว พอจะ ประมวลได้ว่าการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไปมุ่งที่จะเสริมสร้างศักยภาพของครูอาจารย์ เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ในด้านการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ ถึงแม้การดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรจะมีปัญหาและอุปสรรคอยู่มากแต่ผู้บริหาร และครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนา บุคลากรอย่างจริงจังและเ็นมากขึ้น