

เอกสารอ้างอิงและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง



ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรมีความหมายกว้างขวางซึ่งมีผู้ให้คำนิยามกันไว้มากมายหลายท่านดังต่อไปนี้

วัฒนา สุทรสุวรรณ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรและการส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรว่ามีความหมายเช่นเดียวกัน โดยให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า "การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูน สมรรถภาพในการทำงานของผูปฏิบัติงาน"¹

สำราญ ถาวรยุศน์ ได้เขียนถึงการพัฒนาบุคลากรไว้ในวารสารข้าราชการปีที่ 12 ว่า "การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่ช่วยให้บุคคลได้เจริญในงานของตน คิดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงาน ซึ่งจะประกอบควยกิจกรรมหลายอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมควย"²

นิพนธ์ ศศิธร ได้กล่าวไว้ว่าการพัฒนาคนหรือพัฒนาความสามารถของข้าราชการไทย หมายถึง การปรับปรุงให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นจะทำให้คือต้องรู้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานนั้น ๆ ให้แน่ชัดก่อน จึงจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาความสามารถของข้าราชการให้โดยลดี มิฉะนั้นจะกลายเป็นว่ามีฝึกอบรมหรือพัฒนาบุคคลโดยที่เห็นใคร ๆ เขาทำกันจึงทำบ้าง"³

¹ วัฒนา สุทรสุวรรณ, ลับ-เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา พิมพ์ครั้งที่ 3. (นครหลวง: ไทยอนุเคราะห์ไทย, ม.ป.ป.), หน้า 51.

² สำราญ ถาวรยุศน์, วารสารข้าราชการ 12 (มิถุนายน 2518): 12.

³ นิพนธ์ ศศิธร, การจัดระเบียบองค์การ (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประสานมิตร, 2520), หน้า 398.

ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myers) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ซึ่งบัญญัติ สาทร ไคว่ในหนังสือหลักการบริหารการศึกษาว่าการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญและความสามารถของบุคคล¹

เจอร์รี จี กัฟ (Jerry G. Guff) ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน หรือ วิทยาลัย มุ่งที่การพัฒนาตัวอาจารย์ เป็นการพัฒนาความก้าวหน้าของแต่ละบุคคลในด้านความรู้ ทักษะ การรับรู้ และเทคนิคต่าง ๆ ในการเรียนการสอน รวมทั้งส่งเสริมความสัมพันธ์กับนักศึกษา และ เพื่อนร่วมงาน²

สมคิด แก้วสนธิ ได้ให้ความหมายการพัฒนาคณาจารย์ไว้ว่าเป็นนโยบายของสถาบันที่จัดขึ้นเพื่อเอื้ออำนวยให้คณาจารย์ ได้มีโอกาสปรับปรุง และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้าอยู่เสมอ ทั้งด้านความรู้ในศาสตร์ของตนและทักษะในด้านอื่น ๆ สร้างทัศนคติที่ดีต่องานและต่อองค์การ³

ทิพวรรณ สีดลรัสมิ ได้ให้ความหมาย การพัฒนาคณาจารย์ไว้ว่าเป็นการช่วยให้คณาจารย์ ได้มีโอกาสเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ รวมทั้งปรับปรุงทัศนคติ และ เทคนิคต่างๆ ในการสอน หรือ การทำงานที่ส่งเสริมประสิทธิภาพด้านการเรียนการสอนของคณาจารย์เป็นสำคัญ⁴

¹บัญญัติ สาทร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร:ศ.ส.การพิมพ์ 2523), หน้า 363.

²Jerry G. Guff, Toward Faculty Renewal (California : Jossey - Base, 1975), p. 8.

³สมคิด แก้วสนธิ, "ทัศนเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์." เอกสารประกอบการสัมมนาโครงการพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน หน่วยพัฒนาคณาจารย์:จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (มีนาคม 2520), หน้า 13.

⁴ทิพวรรณ สีดลรัสมิ, "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง." (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), 2522 หน้า 11.

อรพินทร์ กุลประภา ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ โดยเน้นการพยายามปรับปรุงให้ดีขึ้น ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุบนิสัย ทักษะคติ และวิธีการในการทำงาน ตลอดจนจัดให้มีการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์ โดยตั้งเป้าหมายว่า การพัฒนาบุคคลควรจะได้ผลในทางบวก อย่างน้อยก็ให้เกิดความกระตือรือร้นต่อการทำงานของตนมากยิ่งขึ้น และจะได้ฝึกอบรมหรือเห็นแบบอย่างที่ดีเพื่อนำไปปรับปรุงงานที่ตนทำก่อนแล้วให้ดียิ่งขึ้น¹

เฮอริเบิร์ต เจ ชูเคน และ อาร์เธอร์ คัมบลิว เชอร์แมน (Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นขบวนการในการให้การศึกษา ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้น คือการพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะคติและบุคลิกภาพ การพัฒนานั้น อาจจะเป็นผลเนื่องจากการขยายโครงการหรือการจัดองค์กรใหม่ก็ได้²

จากแนวคิดดังกล่าวมาแล้วพอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการที่สร้างเสริม เพิ่มพูน และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากร ในด้าน ความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะคติ ค่านิยม คุณธรรม จริยธรรม ความสามารถ ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ ในการปฏิบัติงาน โดยมีจุดมุ่งหมายให้บุคลากรมีคุณภาพดีขึ้น และมีผลส่งสะท้อนทำให้หน่วยงานหรือองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

¹อรพินทร์ กุลประภา, "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา ในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 18.

²Herbert J. Chruden and Arthur W. Sherman, "The Nature and Development of the Personnel Field" Personnel Management (Cincinnati Ohio : South-West, 1968), pp.10-11.

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

มีผู้กล่าวถึงประเทศบางประเทศว่าค่อนพัฒนาหรือกำลังพัฒนา คำว่า พัฒนา ในที่นี้
ไม่ได้หมายถึง การพัฒนาวัตถุหรือทรัพยากรที่เป็นสิ่งของเพียงอย่างเดียว แต่หมายถึงการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์หรือบุคคลด้วย

ฮาร์บิสัน และ ไมเออร์ (Harbison and Myers) ได้จัดกลุ่มประเทศต่าง ๆ
ในโลก ตามลักษณะการพัฒนาศักดิ์ เป็น 4 ระดับ คือ

1. ค่อนพัฒนา (Underdeveloped)
2. กำลังพัฒนาหรือพัฒนาเป็นบางส่วน (Partially Developed)
3. กึ่งพัฒนา (Semi - Advanced)
4. พัฒนาแล้ว (Advanced)¹

วิทยุ สาธร ได้กล่าวถึงการพัฒนาศักดิ์ของประเทศไทยอยู่ในระดับ "กึ่งพัฒนา"
(Semi - Advanced) ใกล้เคียงกับอารยประเทศในตะวันตกซึ่งอยู่ในกลุ่มพัฒนาแล้ว
(Advanced) ซึ่งหมายความว่าในการพัฒนาศักดิ์ของประเทศไทยนั้น เราไม่ใช่ประเทศ
ค่อนพัฒนา ไม่ใช่กำลังพัฒนา แต่จัดเป็นประเทศกึ่งพัฒนา หรือเกือบถึงขั้นที่จัดว่าก้าวหน้า
หรือพัฒนาเป็นอย่างคืบแล้ว² เพราะประเทศไทยมีการประชุมอบรมและการสัมมนาเพื่อพัฒนา
บุคคลกันอยู่เสมอจนเกือบจะกล่าวได้ว่าตลอดปี

นอกจากนั้น วิทยุ สาธร ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาศักดิ์หรือกว่ามีความจำเป็น

¹Frederick Harbison, and Charles A. Myers, Education, Manpower, and Economic Growth (New York : McGraw-Hill Book Company, 1964), p.33.

²วิทยุ สาธร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร:ศ.ส.การพิมพ์, 2523)
หน้า 362.

อย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพชรพลอยที่ยังไม่ได้เจียรนัยไม่เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคลลากรที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยแก่สังคมที่สุด¹

ประสาร มาลากุล กล่าวว่าเป็นที่ต้งมีการพัฒนาบุคลลากร หรือ การพัฒนาคณาจารย์ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางกายภาพ เช่น เศรษฐกิจ สังคม สภาพแวดล้อมต่าง ๆ และมีการเปลี่ยนแปลงทางจิตใจ เช่น ความคาดหวังของสังคม หรือความคาดหวังของเราในการผลิตนักศึกษา หรือ มัณฑิต การเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง และรวดเร็ว จึงทำให้อาจารย์ส่วนหนึ่งเกิดการสับสน การขัดแย้ง แต่ก็เป็นสิ่งที่ดี เพราะจะทำให้เกิดความมุงองงามทางปัญญา²

ภิญโญ สุวรรณคีรี กล่าวว่าคนกลุ่มใหญ่ของวิทยาลัยหรือมหาวิทยาลัย ก็คืออาจารย์กับนิสิตนักศึกษา ซึ่งขณะนี้ได้พัฒนาไปมากเพราะ ความทันสมัยของเขาเอง และโดยเหตุที่อาจารย์ซึ่งบางครั้งต้องให้คำปรึกษา และช่วยเหลือในเรื่องวิชาการและเรื่องส่วนตัว จึงเห็นความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาตนเองอยู่เรื่อย³

อรพินทร์ กุลประภา ได้กล่าวสรุปถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลลากร เพื่อจะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น โดยเน้นการเสริมสร้างผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการทำงานอันจะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนั้นยังจะทำให้เกิดความกระตือรือร้น ถ้าตัวบุคลลากรในที่ทำการ

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้าเดียวกัน

² ประสาร มาลากุล, การสัมมนาเพื่อวางแผนดำเนินการพัฒนาคณาจารย์ (หน่วยพัฒนาคณาจารย์ ฝ่ายวิชาการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 15. (อัครสำเนา).

³ ภิญโญ สุวรรณคีรี, พัฒนาคณาจารย์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ม.ป.ป.), หน้า 19. 2525

แห่งใดมีจำนวนคนที่มีความกระตือรือร้นมาก ก็จะทำให้คนอื่นที่เฉื่อยช้ายู่ได้แรงตัวเองให้เกิดความกระตือรือร้นขึ้นบ้าง¹

การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำางานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น อันจะเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศอีกทางหนึ่งด้วย ครูหรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียนแม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีน้ำใจเกิดขึ้นใหม่ ทำงานได้ดีขึ้นก็ได้

ดังนั้น การให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการศึกษาอบรมในการฝึกอบรม ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราว เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนน่าจะสนับสนุนทุกวิถีทาง โรงเรียนอาจใช้วิธีเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องการสอน หรือหลักการทํางาน ให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราว การไปทัศนศึกษาร่วมกัน ก็มีส่วนทำให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันท์มิตร กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณาทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา²

การคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ต้องคำนึงถึงความถนัดและความสามารถในการใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้หรืออบรมมาเป็นหลักสำคัญ อีกอย่างหนึ่งก็คือ การเลือกคนมาทำงานตำแหน่ง

¹อรพินทร์ กุลประภา, "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร", (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษามัธยมศึกษาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2524), หน้า 20.

²บุญญา สาธร, หลักการบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: วัฒนาพานิช, 2519), หน้า 161.

โลกก็ตาม ควรคิดให้เลยไปกว่าปัจจุบันคือ ควรคิดด้วยว่า ถ้าเวลาผ่านไปบุคคลผู้นี้จะมีทางเลื่อนชั้นหรือก้าวหน้าไปรับตำแหน่งอื่นที่สูงกว่าได้หรือไม่ บุคคลประเภทนี้เหมาะสมอย่างยิ่งกับงานของโรงเรียนถ้าเป็นครูก็จะ เป็นตัวอย่างที่ดีของนักเรียน เพราะเขาไม่หยุดยั้งที่จะ ขวนขวายหาความรู้ ความก้าวหน้าใฝ่ตน เขาไม่ใช่ครูประเภทเรือจ้างแต่เป็นครูประเภท เรือรบ ซึ่งพร้อมที่จะต่อสู้อุปสรรคทั้งปวงและรุกไปข้างหน้าเสมอ¹

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา ได้รับความสนใจและกระทำกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะ 10 ปีที่ผ่านมา การพัฒนาอาจารย์ได้แพร่หลายมากและได้กระทำกันอย่างจริงจังหลายประเทศ เช่น ในประเทศอังกฤษ สหรัฐอเมริกา คานาดา สวิตเซอร์แลนด์ เยอรมัน ฯลฯ รวมทั้งมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์ ในเบรุต มหาวิทยาลัยในปิ้ง และจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย²

การที่สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ได้หันมาสนใจงานด้านพัฒนาคณาจารย์ เจอร์รี่ จี. กัฟ (Jerry G. Guff) ได้กล่าวไว้ตอนหนึ่งว่า "อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาจะต้องทำงานในสถาบัน นาน ไม่ค่อยมีการโยกย้าย หรือเปลี่ยนงาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพิ่มความสนใจ และความสามารถประจำตัว เป็นการช่วยให้อาจารย์ได้ค้นคว้าในวิชาชีพของตน โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน"³

¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 178.

² เอ. เอ็ม. รอส, "Staff Development," การประชุมปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอน ตามโครงการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม (พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521), หน้า 301.

³ Jerry G. Guff, Toward Faculty Renewal, (California : Jessey-Base, 1975), p. 16.

แนวทางที่เน้นการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคคลทำได้หลายวิธี นับตั้งแต่การให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา
มัธยมศึกษาเรื่อยไปจนถึงอุดมศึกษา ซึ่งเป็นวิธีสามัญที่ทางราชการและเอกชนจัดให้แก่
ราษฎรทั่วไป การพัฒนาบุคคลวิธีแรกนี้จัดเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงานหรือ
เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การฝึกอบรมก่อนปฏิบัติการ (Pre-Service Training)

การพัฒนาบุคคลอีกอย่างหนึ่งก็คือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติงาน (In-Service
Training) หมายถึงการให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งอยู่ใน
หน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงานและโดยไม่ก่อให้เกิดความเสียหายให้แก่หน่วยงาน
ขณะที่บุคคลนั้น ๆ ไปรับการฝึกอบรม หน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการหรือเชิญผู้ชำนาญ
มาฝึกอบรมให้อย่างไม่เป็นทางการโดยบุคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติ หรือหน่วยงาน
อาจขอให้หน่วยงานอื่นรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้ โรงเรียนผู้ใหญ่ สถานศึกษาวิชาชีพ
เฉพาะอย่างเวลาพิเศษ การสัมมนา การประชุม หรือการอบรมที่สมาคมต่าง ๆ จัดให้มี
ขึ้นเป็นครั้งคราว จัดเป็นการพัฒนาบุคคล ในระหว่างปฏิบัติการหรือการฝึกอบรมระหว่าง
ปฏิบัติการทั้งสิ้น

การพัฒนาบุคคลวิธีที่สาม คือ การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยัง
อยู่ในระหว่างการทำงานตามปกติ โดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง
หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน¹

ทองจันทร์ หงส์คารมภ์ ได้กล่าวถึงปัญหาในการจัดการอุดมศึกษาของสถาบัน
อุดมศึกษาแทบทั่วโลกในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ซึ่งทำให้เกิดความคิดในเรื่องการพัฒนาอาจารย์
ดังนี้

¹ วิทยุ สาธาร, การบริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร : ศ.ส.การพิมพ์,
2523), หน้า 363.

1. ประชาชน และนักศึกษาเรียกร้องว่า การอุดมศึกษาของประเทศไทยได้ลิด
 บัณฑิตตรงกับความต้องการของสังคม มหาวิทยาลัยเปรียบเสมือนหอคอยงาช้าง มิได้พยายาม
 ปรับระดับความนึกคิดของมหาวิทยาลัยให้ตรงกับความคิดของชาวบ้าน

มหาวิทยาลัยพยายามตอบสนองข้อเรียกร้องของประชาชนและนักศึกษาโดยการ
 ปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของส่วนรวม อุปสรรค
 ที่เกิดขึ้น คือ อาจารย์ทั้งหลายไม่มีความรู้ "เรื่องหลักสูตร" เลย หรือ อยู่น้อย จึงทำให้การ
 ปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นไปไม่ได้ แนวความคิดในเรื่องการพัฒนาอาจารย์ใน
 เรื่องหลักสูตรและการสอนจึงเกิดขึ้น

2. ภาวะเศรษฐกิจของโลกในระยะ 10 ปีที่ผ่านมา เป็นภาวะที่ตกต่ำ เศรษฐกิจ
 ของหลาย ๆ ประเทศรวมทั้งประเทศที่พัฒนาแล้ว ไม่สามารถขยายตัวได้มากอย่างที่หวังไว้
 ประกอบกับจำนวนประชากรทวีขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้มหาวิทยาลัยตกอยู่ในที่นั่งลำบาก
 จำเป็นต้องขยายการรับนักศึกษามากขึ้น แต่ไม่มีเงินที่จะขยายที่เรียน หรือซื้ออุปกรณ์การ
 ศึกษาราคาแพง ๆ ได้ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องหาทางออกในการจัดการศึกษาอย่างประหยัด
 และมีประสิทธิภาพ โดยนำเอาเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ที่จะทำให้นักศึกษาเกิดการ
 เรียนรู้ได้เท่ากัน หรือดีกว่าการเรียนรูแบบเดิม โดยใช้เวลาและเงินที่น้อยกว่า ดังนั้นจึง
 จำเป็นต้องพัฒนาอาจารย์ให้รู้จักเทคโนโลยีการศึกษาแนวใหม่ และนวัตกรรมทางการศึกษาที่ได้
 ผลและมีประโยชน์

3. ความผันผวนทางการเมือง และเศรษฐกิจของโลกในช่วง 10-15 ปีที่ผ่านมา
 ทำให้เกิดการเผชิญหน้าระหว่างนักศึกษากับอาจารย์ ของว่างระหว่างนักศึกษากับอาจารย์
 ห่างกันมาก จนแทบจะกล่าวได้ว่า อาจารย์เพียงแต่มีหน้าที่มาสอนให้หมดชั่วโมง กิจกรรม
 ที่ทำให้อาจารย์กับนักศึกษามีความใกล้ชิดกันมีน้อย

มหาวิทยาลัยที่มีแนวคิดที่ต้องการให้อาจารย์กับนักศึกษาใกล้ชิดกันมากยิ่งขึ้น ต้องทำ
 ให้อาจารย์เข้าใจ และรู้จักถึงจิตวิทยานักศึกษา โดยเฉพาะนักศึกษายุวรุ่น การพัฒนาอาจารย์

ค่านี้อาจเป็นสิ่งจำเป็น

4. หลักสูตรและการสอนที่ต้องการเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้จำเป็นต้องอาศัยหลักสูตรที่ผสมผสานลักษณะวิชาหลาย ๆ วิชามารวมกันเป็นวิชาใหม่ วิธีการสอนจึงจำเป็นต้องอาศัยการสอนโดยอาจารย์หลาย ๆ ท่าน ร่วมการสอนเป็นทีม อาจารย์ที่ต้องการสอนโดยวิธีนี้จำเป็นต้องรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม รู้และเข้าใจถึงโครงการสร้างบริหารงานหลักสูตรทำนองนี้เอง ซึ่งต้องทำงานร่วมกันทุกระดับตั้งแต่ผู้บริหารระดับอธิการบดีและคณะลงมา

5. การบริหารงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นการบริหารเชิงซ้อนอย่างมากไม่สามารถดำเนินการไปได้โดยคนคนเดียว หรือ กลุ่มผู้บริหารเล็ก ๆ กลุ่มเดียวการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกฝ่ายและทุกคนในมหาวิทยาลัย ดังนั้นความรู้ของอาจารย์ในเรื่อง "การบริหารงาน" จึงมีความจำเป็นรวมทั้งการพัฒนาตนเองให้รักสถาบัน เป็นการจูงใจให้ปฏิบัติงานและหน้าที่ของตนให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

6. ความรู้ทางวิชาการในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็วมาก ความรู้ที่เคยเรียนมา 5 ปีที่แล้ว จะล้าหลังในปัจจุบัน หากอาจารย์ไม่ทันสมัย ไม่พยายามติดตามให้ทัน จะเป็นอาจารย์ผู้ล้าหลัง ความรู้ทางการวิจัย และการให้ความสะดวกแก่อาจารย์ในการหาความรู้เพิ่มเติมจึงเป็นสิ่งจำเป็น¹

ปัญญา สารธร ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลไว้ในหนังสือการบริหารว่า การพัฒนาบุคคลทำได้หลายวิธี นับตั้งแต่การให้การศึกษาตั้งแต่ชั้นประถมศึกษา มัธยมศึกษาเรื่อยไป

¹ทองจันทร์ หงส์คารมภัก, "การพัฒนาอาจารย์" เอกสารประกอบการสัมมนา หัวหน้าคณะวิชาครุศาสตร์ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้า (ณ วิทยาลัยครูบ้านสมเด็จเจ้า 17-20 เมษายน 2522), หน้า 1-2 (อัครสำเนา).

จนถึงอุดมศึกษา ซึ่งเป็นวิธีสามัญที่ทางราชการและเอกชนจัดให้แก่ราษฎรทั่วไป การพัฒนาบุคคลวิธีแรกนี้จัดเป็นการฝึกอบรมก่อนที่บุคคลจะออกไปทำงานหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติการ (Pre - Service Training)

การพัฒนาบุคคลอีกอย่างหนึ่ง คือ การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ (In-Service Training) หมายถึงการให้การศึกษาแก่บุคคลที่กำลังดำรงตำแหน่งหนึ่งอยู่ในหน่วยงาน โดยไม่ต้องลาออกจากงาน และไม่ก่อความเสียหายให้แก่หน่วยงานขณะที่บุคคลนั้น ๆ ไปรับการฝึกอบรม หน่วยงานอาจจัดขึ้นเองเป็นทางการ หรือเชิญผู้ชำนาญมาฝึกอบรมให้อย่างไม่เป็นทางการ โดยบุคคลากรยังคงปฏิบัติงานต่อไปตามปกติด้วย หรือหน่วยงานอาจขอให้หน่วยงานอื่นรับหน้าที่จัดฝึกอบรมแทนก็ได้ โดยจัดออกมาในรูปของการสัมมนา การประชุม หรือการอบรมที่สมาคมต่าง ๆ จัดให้มีขึ้นเป็นครั้งแรก จัดเป็นการพัฒนาบุคคลในระหว่างปฏิบัติการหรือการฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการทั้งสิ้น

การพัฒนาบุคคลวิธีที่สาม คือ การฝึกฝนตนเองของบุคคลที่กำลังทำงานอยู่หรือยังอยู่ในระหว่างการทำงานปกติ โดยการเรียนทางไปรษณีย์ การซื้อหนังสือมาอ่านเอง หรือการได้พบปะสนทนากับผู้ทรงคุณวุฒิอยู่เสมอ จัดเป็นการพัฒนาบุคคลด้วยเหมือนกัน¹

องค์ประกอบที่เป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาคนอาจารย์

การปฏิบัติงานด้านพัฒนาคนอาจารย์ของผู้บริหาร จะพัฒนาสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่นั้น คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนได้ให้ข้อคิดว่า ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญได้แก่

1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

¹ วิทยุ สาธร, การบริหารการศึกษา, หน้า 363.

1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญ หรือ กำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพ และพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่จะทำให้ผู้ใหญ่ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนี้ ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจและความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ¹

การพัฒนาบุคลากรที่เป็นอาจารย์ในต่างประเทศ

ประเทศที่มีการพัฒนาคุณภาพอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่กระทำกันอย่างกว้างขวาง ช่วง 10 ปีที่แล้ว และได้รับความสนใจ แพร่หลายมาก โดยเฉพาะประเทศอังกฤษและสหรัฐอเมริกา

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศอังกฤษ

สมคิด แก้วสนธิ ได้เสนอข้อเขียนเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในประเทศอังกฤษไว้

¹คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอน, มโนทัศน์ด้านการพัฒนาคุณภาพอาจารย์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์." เอกสารประกอบการสัมมนา ฝึกอบรมทางการเรียนการสอน ครั้งที่ 2 (19-30 พฤษภาคม 2523), หน้า 14-15. (อัคราเน).

ดังนี้

สาเหตุของการพัฒนาอาจารย์ เนื่องมาจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันของประเทศไทย ทำให้สถาบันอุดมศึกษาต่าง ๆ ไม่สามารถรับอาจารย์เพิ่มขึ้น หรือเพิ่มได้น้อย ดังนั้น จึงหันมาสนับสนุนและเน้นหนัก โดยให้อาจารย์ที่มีอยู่ปรับปรุงการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น เช่น การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ การสัมมนาเกี่ยวกับปัญหาต่าง ๆ ในการเรียนการสอน เป็นต้น

ขอบเขตของการพัฒนาอาจารย์ การพัฒนาอาจารย์จะครอบคลุมงาน 2 ด้าน

คือ

1. เป็นการพัฒนาในด้านกาสร้างและการใช้อุปกรณ์ หรือสื่อการสอนต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการสอน คือดูความสนใจของผู้เรียน ประหยัดเวลาที่ใช้ในการสอน และสามารถคลุมเนื้อหาวิชาได้มากขึ้น ได้แกสถาบันทางเทคโนโลยี (Polytechnic) การพัฒนาจะเน้นหนักการสร้างและการใช้สื่อการสอน โดยอาจารย์ที่เข้ามาใหม่ทุกคนจะต้องได้รับการฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่จัดขึ้นเพื่อให้ความรู้พื้นฐานด้านการศึกษาที่จำเป็น และฝึกการใช้อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับลักษณะวิชา
 2. เป็นการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ของอาจารย์ผู้สอนเกี่ยวกับหลักการทางการศึกษา และเทคนิคการสอน ตลอดจนติดตามผลความก้าวหน้าทางวิชาการด้านการศึกษา
- การพัฒนาอาจารย์จะพัฒนาทั้งสองด้านควบคู่กันไป คือ ทั้งด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการทางการศึกษา เทคนิคการสอน รวมทั้งการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนการสร้าง และการใช้อุปกรณ์หรือสื่อการสอนต่าง ๆ สถาบันที่จัดโปรแกรมในลักษณะเช่นนี้ ได้แก่ มหาวิทยาลัยลอนดอน (The University of London) มหาวิทยาลัยแบรดฟอร์ด (The University of Bradford) เป็นต้น การพัฒนาจะพัฒนาควบคู่กันไป เช่น จัดให้มีการสัมมนาทางวิชาการทางการศึกษา หรือสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น ประสบการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่อาจารย์ ผู้สอนเผชิญอยู่รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ ตลอดจนการวิจัยทางการศึกษา และยังจัดหาจัดทำอุปกรณ์ เพื่อเสริมหรืออำนวยความสะดวก เช่น ให้บริการเป็นที่ปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์¹

ลักษณะของกิจกรรมเพื่อพัฒนาอาจารย์

1. การฝึกอบรม หรือ ประชุมเชิงปฏิบัติการ มักจะจัดตามความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม ทั้งฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาว ระยะสั้นใช้เวลาประมาณครึ่งวันหรือหนึ่งวัน ส่วนใหญ่เป็นเรื่องการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ส่วนการฝึกอบรมระยะยาวมักจัดให้อาจารย์ที่สอนมาระยะหนึ่งที่มีช่วงเวลาที่พักหรือว่างจากการสอน มาทำงานในศูนย์หรือในหน่วยพัฒนาอาจารย์ (Staff Development Center) ครั้งหนึ่ง ๆ จะจัดต่อเนื่องกันประมาณ 1 ภาคเรียน โดยจัดใหม่เป็นประจำ สัปดาห์ละ 2-3 วัน เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้มีเวลาพอที่จะสร้างอุปกรณ์ประกอบการสอน เพื่อนำเอาไปใช้ประโยชน์ในการสอนของตนเองได้ การจัดแบบนี้มีทั้งข้อดีและข้อเสีย ข้อดี คือ ผู้เข้าร่วมโครงการนี้จะสามารถนำสิ่งที่ได้จากการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ในวิชาที่ตนสอนได้ทันที แต่มีข้อเสียคือ การจัดกิจกรรมในลักษณะนี้ต้องใช้เวลาต่อเนื่องกันเป็นเวลานาน ทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการส่วนใหญ่ไม่สามารถมาร่วมได้ทุกครั้งที่ขาดตอนหรือหยุดกลางคัน บางครั้งก็มีสมาชิกเข้าใหม่กลางคันทำให้ผู้เข้าร่วมโครงการขาดความสม่ำเสมอและความต่อเนื่องจนตลอด จากประสบการณ์ของผู้จัดพบว่า มีสมาชิกเพียงจำนวนหนึ่งซึ่งค่อนข้างน้อย เท่านั้น ที่ติดตามกิจกรรมได้ครบถ้วนคิด

¹ สมคิด แก้วสนธิ, "การพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทย," ข่าวสารหน่วยพัฒนาอาจารย์ด้านการเรียนการสอน (หน่วยพัฒนาอาจารย์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 1 มีนาคม 2520), หน้า 9-10

ท้องถิ่นตลอด และ สร้างอุปกรณ์การสอนในวิชาที่ตนสอนได้ สถาบันที่จัดกิจกรรมเช่นนี้ส่วนใหญ่ได้แก่ สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

2. การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1-3 วัน เป็นการสัมมนาเกี่ยวกับการศึกษา การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ในปัญหาต่าง ๆ มากกว่าที่จะมุ่งในด้านทฤษฎี หรือหลักการศึกษโดยตรง สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ได้แก่สถาบันเทคโนโลยีและในมหาวิทยาลัย

3. การให้รางวัล สำหรับผู้ที่มีผลงานดีเด่นประจำปี เพื่อเป็นการกระตุ้นความสนใจของอาจารย์ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างอุปกรณ์ประกอบการสอนได้ดีเด่น หรือมีผลงานวิจัยดีเด่น สถาบันที่จัดกิจกรรมในลักษณะเช่นนี้ส่วนใหญ่ได้แก่สถาบันเทคโนโลยีต่าง ๆ

4. การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น จัดทำจุลสารเผยแพร่ผลงานวิจัย ความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าว เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษามากกว่าเน้นในด้านการประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ สถาบันที่จัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่ได้แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ

นอกจากนี้ก็มีการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ (Vedio Tape) ซึ่งอำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์ด้วย¹

ความรับผิดชอบในการจัดให้มีการพัฒนาอาจารย์ สมคิด แก้วสนธิ ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยงานที่จะรับผิดชอบแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะที่อยู่ในหน่วยงาน คือ

1. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับการบริหารงานส่วนกลางของสถาบัน มิได้สังกัด

¹สมคิด แก้วสนธิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 9-10.

คณะใดคณะหนึ่ง ทุกคนมีสิทธิได้รับบริการของหน่วยอย่างทั่วถึง หน่วยงานนี้จึงมีงบประมาณ แยกจากหน่วยงานอื่น ๆ และมีความยืดหยุ่นตามสมควร ในการที่จะจัดสรรเงินงบประมาณ ซึ่งได้รับในแต่ละปี เพื่อความเหมาะสมตามความจำเป็นของโครงการ โครงการต่าง ๆ จะเปลี่ยนแปลงได้ตามความจำเป็น และตามความต้องการของผู้เข้าร่วมประชุม สถาบันซึ่ง มีหน่วยงานในลักษณะนี้ได้แก่ มหาวิทยาลัยลอนดอน มหาวิทยาลัยแบรดฟอร์ด

2. เป็นหน่วยงานในคณะครุศาสตร์ (School of Education) ซึ่งผู้ดำเนินงานรวมทั้งหัวหน้าหน่วยเป็นบุคคลในคณะครุศาสตร์ ทั้งสิ้น สถาบันที่จัดหน่วยงานลักษณะนี้ได้ แก่ มหาวิทยาลัยแลงคาสเตอร์ ปัญหาที่พบในการจัดหน่วยพัฒนาคณาจารย์แบบนี้ คือ โครงการ ที่จัดขึ้นไม่กระจายไปถึงอาจารย์ในคณะอื่น ๆ อย่างกว้างขวางตามที่หน่วยมุ่งหวัง¹

การพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกา

สถาบันการศึกษาในสหรัฐอเมริกา มีการส่งเสริมและปรับปรุงด้านการเรียน การสอนอย่างกว้างขวาง ทั้งในระดับวิทยาลัย และมหาวิทยาลัย ไพทอรี่ สินดาร์ตัน ได้เขียน บทความเกี่ยวกับขอบเขต และจุดมุ่งหมายของการพัฒนาคณาจารย์ในสหรัฐอเมริกา ไว้ดังนี้

ขอบเขตของการพัฒนาคณาจารย์ จะครอบคลุมในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพด้าน การสอน รวมทั้งทักษะ และความชำนาญของอาจารย์ในด้านการวิจัย การบริการชุมชน มนุษยสัมพันธ์และกลุ่มสัมพันธ์ในการปฏิบัติสถาบันอุดมศึกษาระดับมหาวิทยาลัยมักจะ เน้นในด้านการ เรียนการสอน มนุษยสัมพันธ์ กลุ่มสัมพันธ์ ส่วนประเภทวิทยาลัยหรือวิทยาลัยชุมชน มัก จะครอบคลุมงานด้านบริการชุมชน หรือการวิจัยรวมไปด้วย

¹ เรื่องเดิม, หน้า 12.

จุดมุ่งหมายของโครงการพัฒนาอาจารย์ จะครอบคลุมถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อจัดบริการประสบการณ์ที่มีความหมาย และมีคุณค่า รวมทั้งเทคนิคใหม่ ๆ และทักษะอื่น ๆ อันจำเป็นแก่การทำงานในสถาบันอุดมศึกษา และ คณาจารย์ของสถาบัน
2. เพื่อส่งเสริมความก้าวหน้าทางพุทธิปัญญา (Intellectual Growth) และการพัฒนาในทุกด้านแก่คณาจารย์ เพื่อผลทางคุณภาพของการศึกษาและความก้าวหน้าของสถาบัน
3. เปิดโอกาสให้คณาจารย์ได้คุ้นเคยกับแหล่งความรู้และข้อมูล รวมทั้งบุคลากรที่จะเป็นประโยชน์แก่คณาจารย์ในการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานด้านต่าง ๆ ของอาจารย์เอง
4. ให้อาจารย์ได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนทัศนคติ ข้อคิดเห็นและปัญหาที่เกี่ยวกับการสอนและปัญหาอื่น ๆ ของสถาบันที่คณาจารย์ทำงานอยู่

จุดมุ่งหมายดังกล่าว เป็นจุดมุ่งหมายอย่างกว้าง ๆ โดยทั่วไปแล้ว มีจุดมุ่งหมายปลายทางอยู่ที่การส่งเสริม และการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอนเป็นสำคัญ¹

การจัดโปรแกรมและกิจกรรมในการพัฒนาอาจารย์ในสหรัฐอเมริกา

ไพฑูรย์ สินดารัตน์ ได้กล่าวถึงการจัด ซึ่งมีการดำเนินงานดังนี้

1. ให้คำปรึกษาแก่คณาจารย์เกี่ยวกับเรื่องปรับปรุงการสอน การประเมินผล

¹ไพฑูรย์ สินดารัตน์, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในประเทศสหรัฐอเมริกา," ขาวสารหน่วยพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน (หน่วยพัฒนาคณาจารย์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีนาคม 2520), หน้า 13-14.

การสอน (ของผู้สอนเอง) การจัดทำอุปกรณ์การสอน การจัดทำเทปโทรทัศน์เกี่ยวกับการประเมินผลผู้สอน ซึ่งจะมีผลช่วยในการปรับปรุงวิธีการสอนของอาจารย์

2. จัดสัมมนา การบรรยาย จัดสอนวิชาเฉพาะเรื่อง จัดประชุมคณาจารย์ที่จะต้องปรับปรุง ส่งเสริมและทดลองใช้เทคนิคและวิธีสอนใหม่ ๆ

3. การเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาแก่คณาจารย์ของสถาบัน งานเผยแพร่จะครอบคลุมตั้งแต่ข่าว ข้อคิดเห็น คำบรรยาย บทความไปจนถึงงานวิจัยใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอนระดับอุดมศึกษา มีจุลสารที่มีชื่อเสียงมากในสหรัฐอเมริกา คือ Memo To the Faculty เป็นของศูนย์การวิจัยการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Center for Research on Learning and Teaching University of Michigan)

ปัจจุบันสหรัฐอเมริกา มีหน่วยงานพัฒนาคณาจารย์ เพื่อการเรียนการสอนเช่นนี้ ประมาณ 200 กว่าแห่ง กระจุกกระจายอยู่ตามวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั่วประเทศ แต่ละแห่งก็มีชื่อเสียงแตกต่างกันออกไป แ่งงานที่ดำเนินนั้นมีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกันมาก คือ เน้นที่การปรับปรุงการเรียนการสอน ส่วนรูปแบบกิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ อาจแบ่งได้ 3 ประการคือ

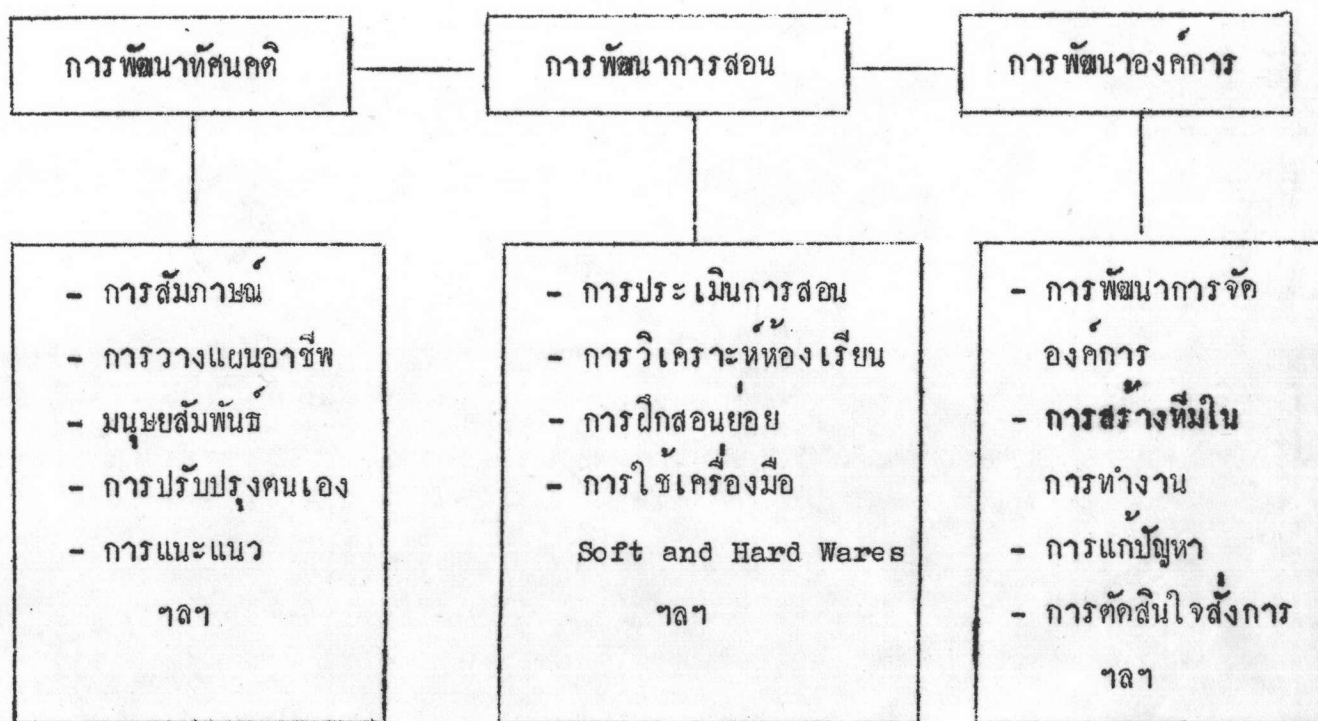
1. แบบที่จัดตามสะดวก (Unsystematic Programs) แบบนี้มักจะจัดการบรรยาย หรือการประชุมเป็นครั้งคราวตามโอกาส เช่น ตอนปิดเทอม ประมุขนิเทศอาจารย์ใหม่ เป็นต้น และมักจะจัดในระยะเวลาสั้น ๆ ประมาณ 1-2 ชั่วโมง หรือไม่เกินครึ่งวัน ผู้บรรยายมักจะเป็นผู้รู้คนนั้นจริง และไม่เน้นในเรื่องของอุปกรณ์การสอนหรือเครื่องมือเครื่องใช้ หรือบริการด้านอื่น ๆ

2. แบบที่จัดอย่างมีระบบ (Systematic Programs) แบบนี้มักจะจัดกิจกรรมเกือบทุกรูปแบบดังกล่าวมาแล้วข้างต้น เมื่อมีบรรยาย สัมมนาแล้วก็มักจะมีการพิมพ์

เอกสารเผยแพร่ เพื่อกระตุ้นให้อาจารย์เห็นความสำคัญของการสอน และเมื่ออาจารย์เห็นความสำคัญแล้ว ก็จะต้องมีบริการให้ เช่น การให้คำปรึกษาแนะนำ การจัดประชุมปฏิบัติการ การให้ทุนอุดหนุน เป็นต้น ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดกิจกรรมเหล่านี้ มีตั้งแต่ 1-2 ชั่วโมงไปจนถึง 1-2 เดือน แล้วแต่กิจกรรมแบบใด

3. แบบที่จัดอย่างสมบูรณ์ (Comprehensive Programs) กิจกรรมแบบที่แนวคิดใหม่ของการพัฒนาคณาจารย์ โดยที่กิจกรรม 2 แบบข้างต้น มักจะมีข้อขัดข้องอยู่ที่ว่า เมื่ออาจารย์มีความสนใจ มีความกระตือรือร้นแล้ว หน่วยงานต่าง ๆ ที่อาจารย์ทำงานอยู่รวมทั้งทัศนคติของอาจารย์เอง ควรจะได้มีการปรับปรุงและพัฒนาด้วย รูปแบบของการพัฒนาแบบสมบูรณ์ซึ่งเขียนเป็นแผนภูมิได้ดังนี้

รูปแบบของการพัฒนาคณาจารย์แบบสมบูรณ์



ในปัจจุบันแนวคิดแบบสมบูรณกำลังได้รับความนิยมอย่างกว้างขวางในสหรัฐอเมริกา การอบรมเรื่อง การเรียนการสอนมีครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ การพัฒนาทัศนคติ (Faculty of Attitude Development) การพัฒนาการเรียนการสอน (Instructional Development) และการพัฒนาองค์การ (Organizational Development)¹

การพัฒนาอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย

การพัฒนาอาจารย์ในระดับอุดมศึกษาในประเทศไทย เริ่มต้นตัวและดำเนินการอย่างจริงจังเมื่อไม่กี่ปีนี้ โดยมีโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย โดยทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอน ในระดับอุดมศึกษาที่มหาวิทยาลัยขอนแก่น ระหว่างวันที่ 3-7 พฤศจิกายน 2518 โดยได้รับความช่วยเหลือจากบริติชเคาน์ซิล (British Council) จัดส่งผู้เชี่ยวชาญจากสหราชอาณาจักร 3 ท่านมาเป็นวิทยากรร่วมกับวิทยากรไทย การประชุมครั้งนี้นอกจากจะมุ่งเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ด้านการเรียนการสอนแก่อาจารย์และผู้บริหารแล้ว ยังถือว่าเป็นโครงการที่จัดขึ้นเป็นครั้งแรกในการให้บริการแก่อาจารย์ในมหาวิทยาลัยในเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอนด้วย²

การประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนดังกล่าว ได้สร้างความสนใจให้แก่คณาจารย์เป็นอันมาก และเป็นแรงกระตุ้นให้วิทยาลัย มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ตระหนักถึงความจำเป็นในอันที่จะให้มีการพัฒนาการเรียนการสอนขึ้นในสถาบันของตน ตัวอย่างเช่นมหาวิทยาลัย

¹ไพฑูริย์ สนิดารัตน์, "ข้อสังเกตเกี่ยวกับการพัฒนาอาจารย์ในประเทศไทยสหรัฐอเมริกา," ชาวสารหน่วยพัฒนาคณาจารย์ด้านการเรียนการสอน (หน่วยพัฒนาคณาจารย์ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีนาคม 2520), หน้า 15-21.

²ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ, "โครงการพัฒนามหาวิทยาลัย," การประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย (กรุงเทพมหานคร : ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ, 2518), หน้า 1-2.

สงขลานครินทร์ ได้จัดประชุมเชิงปฏิบัติการ การพัฒนาการเรียนการสอน จัดระหว่างวันที่ 22 - 23 พฤษภาคม 2519 ด้ยความร่วมมือของโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยจัดฝึกอบรมให้กับคณาจารย์คณะต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมให้คณาจารย์มีทัศนคติของการเป็นครูที่ดี มีความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นเพื่อให้ผลผลิตของการศึกษามีประสิทธิภาพสูงขึ้น นอกจากนี้ยังได้มีโอกาสวิเคราะห์วิจารณ์ บทบาทของอาจารย์ และผู้เรียนในรูปแบบต่าง ๆ ได้วิเคราะห์และแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการเรียนการสอน และแสวงหาแนวทางร่วมกันในการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน¹

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการด้านการเรียนการสอนที่เสร็จสิ้นไปแล้วนั้น มีส่วนทำให้มหาวิทยาลัยและสถาบันต่าง ๆ ยอมรับการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยทำให้การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพสูง จะเห็นได้ว่าสถาบันต่าง ๆ เริ่มเห็นความสำคัญที่จะจัดทำโครงการส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนเป็นโครงการประจำในสถาบันมากยิ่งขึ้น แต่ประสบกับปัญหาด้านการขาดแคลนบุคลากรผู้ให้การฝึกอบรม ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้ตามล้าพัง

ด้วยเหตุนี้โครงการพัฒนามหาวิทยาลัยจึงจัดให้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพการเรียนการสอนตามโครงการฝึกอบรม ผู้ฝึกอบรมได้แก่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ระหว่างวันที่ 18-24 พฤษภาคม 2521 ณ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก ในการประชุมครั้งนี้ได้รับความช่วยเหลือจากบริติช เคาน์ซิล จัดส่งศาสตราจารย์ เอ.เอ็ม. รอส (A.M. Ross) จากมหาวิทยาลัยแลงคาสเตอร์ ประเทศอังกฤษมาเป็นวิทยากรร่วม

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ร่วมกับโครงการพัฒนามหาวิทยาลัย ทบวงมหาวิทยาลัยของรัฐ, รายงานผลการฝึกอบรมการพัฒนาการเรียนการสอน (สงขลา:มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2519), หน้า 1-3.

กับวิทยากรไทย โดยมีผู้เข้าร่วมประชุมจากสถาบันอุดมศึกษาของรัฐและวิทยาลัยเอกชน¹

จากการประชุมปฏิบัติการทั้ง 3 ครั้งที่ได้เสนอไปแล้ว แสดงให้เห็นว่าการพัฒนา
คณาจารย์นั้นเน้นหนักในด้านการเรียนการสอนเป็นสำคัญ ในขณะที่เดียวกันก็ปูพื้นฐานแนว
ความคิดด้านการพัฒนาอาจารย์ โดยมุ่งหวังให้ผู้เข้าร่วมประชุมเป็นตัวแทนนำความคิดที่
ได้รับ ไปริเริ่มดำเนินการพัฒนาอาจารย์ในสถาบันของตน สถาบันใดมีความพร้อม เช่น
การเงิน บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ ฯลฯ ก็สามารถดำเนินการได้ ส่วนในสถาบันอื่นที่ยังไม่พร้อม
ก็เริ่มจากการจัดกิจกรรมสำหรับอาจารย์ เช่น จัดเฉพาะกลุ่ม ตามความจำเป็นและความ
ต้องการเป็นครั้งคราว ดังเช่น การพัฒนาอาจารย์ของวิทยาลัยครู วิทยาลัยเอกชน และใน
กรมอาชีวศึกษา ซึ่งผู้วิจัยจะได้นำเสนอในลำดับต่อไป

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

ในการดำเนินงานของสถาบันหรือหน่วยงานต่าง ๆ มักจะมีกิจกรรมต่าง ๆ
เพื่อช่วยในการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมนั้นอาจจะเหมือนกันหรือแตกต่างกันไปบ้างแล้วแต่
สถาบันหรือหน่วยงานนั้น ๆ แต่ส่วนใหญ่มักจะจัดหรือกำหนดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรไว้
8 ประการ คือ (1) การประชุมพิเศษ (2) การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
(3) การสัมมนาทางวิชาการ (4) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (5) การจัดสัปดาห์
ทางวิชาการ (6) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ (7) การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
การงาน และ (8) การสังเกตเยี่ยมเยียนดูงานและศึกษาวิธีการทำงาน ซึ่งผู้วิจัยถือเป็นหัว
ข้อขอยสำหรับการ เสนอวรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยดัง

¹มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, การประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อส่งเสริม
ประสิทธิภาพการเรียนการสอนตามโครงการฝึกอบรมผู้ฝึกอบรม (พิษณุโลก:มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก, 2521), หน้า 1-10.

ต่อไปนี้



การปฐมนิเทศ

เป็นวิธีการเริ่มแรกในการพัฒนาบุคลากรในสถาบันและหน่วยงานต่าง ๆ ดังที่ ภิญโญ สาทร ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า "วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation) หมายถึงวิธีการที่ต้องใช้ของเรียน คือ พอบรรจุคนงานเข้ามา ก่อนที่จะให้ปฏิบัติงาน หน่วยงานจัดให้มีการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเสียก่อนชั่วระยะเวลาหนึ่ง (Vestibule Training) อาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ วิธีนี้เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่จะต้องทำงานลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน หน่วยงานควรมีครูฝึกที่ได้รับการอบรมมาเพื่อทำหน้าที่ฝึกโดยเฉพาะ หรืออาจขอความร่วมมือจากหน่วยงานอื่นให้มาช่วยฝึกก็ได้ ในกรณีที่หน่วยงานอื่นมีครูฝึกมากกว่าและมีความชำนาญในการอบรมมากกว่า"¹

ส่วน นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการปฐมนิเทศว่าอาจารย์ใหญ่หรือผู้อำนวยการ ควรจะจัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้เขามีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียนหรือวิทยาลัย ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าเขาจะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง ทั้งให้เขาได้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานที่เกี่ยวข้องและอยู่ในวัยไล่เลี่ยกัน ตลอดจนให้ครูสภาพชุมชน ทั้งทางคานเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียมประเพณี และแนวความคิดความเชื่อถือของชุมชน²

¹ ภิญโญ สาทร, การบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1. (กรุงเทพมหานคร: ศ. ส. การพิมพ์, 2523), หน้า 365.

² นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา (กรุงเทพมหานคร: อองศิลป์การพิมพ์, 2525), หน้า 113.

ชาชูชัย วลิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการ
 ปรุมนิเทศไว้ว่า "การปรุมนิเทศเป็นการฝึกอบรมเบื้องต้น มีวัตถุประสงค์ที่จะแนะนำพนักงาน
 ที่เข้าใหม่ให้มีความรู้ในเรื่องทั่ว ๆ ไปเกี่ยวกับองค์การที่เขาสังกัดอยู่ เช่น รู้งลักษณะ
 โครงสร้างขององค์การ ความสัมพันธ์ภายในขององค์การ บทบาทขององค์การที่มีต่อคนภายนอก
 งานในหน้าที่ที่พนักงานจะทำ ระเบียบข้อบังคับขององค์การ โดยเฉพาะเกี่ยวกับสิทธิหน้าที่
 ของพนักงาน ตัวบุคคล และสถานที่สำคัญ ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานใหม่รู้เรื่องราว
 ต่าง ๆ ภายในองค์การในเวลาอันสั้นที่สุด ซึ่งจะช่วยให้พนักงานใหม่สามารถปรับตัวเข้ากับ
 สภาพแวดล้อมได้โดยเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มความรูสึกว่าตนไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็น
 ส่วนเกินขององค์การ การปรุมนิเทศที่ได้ผลจะทำให้พนักงานใหม่รูสึกอบอุ่นใจที่ได้เข้ามาอยู่
 ในองค์การนั้น ๆ มีความเชื่อมั่นในอนาคตของการทำงานข้างหน้า มีขวัญ กำลังใจที่จะ
 ปฏิบัติงาน และมีความรูสึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ"¹

ลิกเคิร์ต (Rensis Likert) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี "การบริหารระบบ 4"
 (System 4 Management) กิจกรรมปรุมนิเทศว่าการปรุมนิเทศคนงาน (employee
 Orientation) หมายถึง พฤติกรรมที่คอยให้ความช่วยเหลือ (Supportive) และให้
 ความสนใจเป็นส่วนตัว (Personnel interest) ในความเป็นอยู่ของคนงาน²

สรุปได้ว่าการปรุมนิเทศ คือ การแนะนำเพื่อให้อาจารย์ใหม่ได้ทราบข้อมูลและ
 รายละเอียดต่าง ๆ ในการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมถูกต้องเพื่อความสะดวกในการปฏิบัติ
 งาน ซึ่งประกอบด้วยนโยบายการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
 ต่อการปฏิบัติงาน ระเบียบวินัย พร้อมทั้งกฎเกณฑ์เสนอความคิดความชอบและการลงโทษ

¹ชาชูชัย วลิตรังสีมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์, การพัฒนาบุคคล (กรุงเทพฯ-
 มหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2521), หน้า 161-162.

²Rensis Likert, New Patterns of Management (New York: McGraw-
 Hill Book, 1961), p.7.

ตลอดจนวิธีการกระตุ้นให้บุคลากรตื่นตัวและมีกำลังใจที่จะพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้ที่มีความสามารถและทันสมัย อันจะเป็นผลทำให้การเรียนการสอนมีคุณภาพ

การจัดการประชุมพิเศษของกรมอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) เพื่อให้ข้าราชการครูใหม่มีความรู้ความเข้าใจในวิชาพื้นฐานต่าง ๆ ซึ่งจะช่วยให้มีแนวความคิดที่กว้างขวาง ปฏิบัติอย่างถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพสูง

(2) เพื่อให้ข้าราชการครูใหม่เข้าใจในหน้าที่ บทบาทของทางราชการและตัวข้าราชการอย่างถูกต้อง

(3) เพื่อเสริมสร้าง ปลุกฝัง ให้ข้าราชการครูใหม่มีทัศนคติที่ดีในการทำงาน มีความภาคภูมิใจ และเชื่อมั่นในบทบาทและความสำคัญของตำแหน่งหน้าที่

(4) เพื่อเสริมสร้าง ปลุกฝัง ทัศนคติที่ดี และจริยธรรมในการปฏิบัติงาน ยึดหลักความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม และการให้บริการประชาชน ถือเอาประโยชน์ของประเทศชาติและของส่วนรวมเป็นสำคัญ

(5) เพื่อให้ทราบปัญหาทางเศรษฐกิจ สังคม และความมั่นคงของชาติ และทราบแนวทางวิธีการที่จะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ รวมทั้งปกป้องธำรงรักษาสถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์

การจัดการประชุมพิเศษแก่ข้าราชการครูที่ได้รับการบรรจุใหม่จะช่วยเน้นให้ทราบเกี่ยวกับโครงสร้างของการบริหารราชการ บทบาทและความสำคัญของข้าราชการครู การบริหารงานบุคคลกับข้าราชการครู วินัยของข้าราชการ สิทธิประโยชน์เกื้อกูลและสวัสดิการของข้าราชการครู การเป็นข้าราชการครูที่ดี และความก้าวหน้าในอาชีพราชการ ตลอดจนการมีมนุษยสัมพันธ์ดีในการปฏิบัติหน้าที่การงาน¹

¹ กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา, การประชุมพิเศษครูบรรจุใหม่ (เอกสารอัดสำเนา), หน้า 1-2.



การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ

การฝึกอบรม หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งที่จะพัฒนาบุคลากรใหม่มีความรู้ (Knowledge) และความชำนาญ (Skills) เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะหรือขององค์การหรือหน่วยงานต่าง ๆ

วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม คือ การที่จะเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานของบุคลากรที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนพฤติกรรม หมายถึง ความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skills) การรู้จักใช้เทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ปัญหา (Problem-solving ability) และ ทัศนคติต่อการทำงาน (attitude) นอกจากนี้การฝึกอบรมยังมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรที่ได้รับการอบรมแล้ว นำความรู้ ความชำนาญที่ได้รับใหม่ไปใช้ปฏิบัติงานจริง ๆ เพื่อทำให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ¹

วุฒิชัย จ्ञานงค์ ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการฝึกอบรมบุคลากรในวงการธุรกิจไว้ว่า "การฝึกอบรม คือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคลที่อยู่ในบริษัท เพื่อที่จะสามารถทำงานได้ดังที่บริษัทนั้น ๆ ต้องการ ถึงแม้ว่าได้ประพฤติปฏิบัติคืออยู่แล้ว บางบริษัทหรือหลายบริษัทยังต้องการที่จะให้เจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือคนงานของบริษัทนั้น ๆ ได้เพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพราะฉะนั้นโดยทั่วไปแล้วในกระบวนการวิธีการจัดการบุคคลมีหน้าที่อันหนึ่งจะต้องปฏิบัติ คือ ลักษณะของการพัฒนาตัวบุคคล ซึ่งวิธีการที่นิยมประพฤติปฏิบัติกันส่วนใหญ่ คือ เรื่องการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ พนักงาน หรือคนงานขององค์การธุรกิจนั้น ๆ"²

¹ วิทยุ สาธร, การบริหารงานบุคคล (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช, 2517), หน้า 442-443.

² วุฒิชัย จ्ञานงค์, นโยบายการจัดการบุคคลของบริษัทระหว่างประเทศในประเทศไทย (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์โอเคียนสตรี, 2522), หน้า 127.

สรุปได้ว่าการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการอบรมเพื่อให้อาจารย์ได้มีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน การกำหนดวัตถุประสงค์วิธีสอน หลักสูตร การวัดผลและประเมินผล ทั้งยังทำให้อาจารย์ได้มีโอกาสฝึกทักษะจากประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ ในเรื่องที่น่าสนใจ เพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานและปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น

โครงการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการของสถานศึกษาสังกัดกรมอาชีวศึกษา ประจำปี 2525 มีเหตุผลและความจำเป็น พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เหตุผลและความจำเป็น

กรมอาชีวศึกษาได้จัดอบรมบุคลากรของสถานศึกษา ในสังกัดกรมอาชีวศึกษา โดยให้การอบรมผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ทางด้านธุรการและบุคลากรของสถานศึกษาที่ทำหน้าที่ลักษณะงานวิชาการขึ้นอีกในปี 2524 เพื่อให้การพัฒนาอาชีวศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย อยู่ในมาตรฐานเดียวกัน เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เพื่อนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานของสถานศึกษา และโดยเหตุที่ผู้ช่วยบริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะงานธุรการและบุคลากร ลักษณะงานวิชาการ และลักษณะงานกิจการนักศึกษา สำหรับในปีงบประมาณ 2525 จะจัดอบรมบุคลากรของสถานศึกษาที่รับผิดชอบลักษณะงานกิจการนักศึกษา เพื่อให้ครบทั้ง 3 ลักษณะดังกล่าว

ปัจจุบันงานกิจการนักศึกษา เป็นงานที่สำคัญมากอย่างหนึ่งนอกเหนือจากการปกครองนักเรียน นักศึกษาโดยตรงแล้ว ยังมีงานที่ต้องรับผิดชอบอีกหลายด้าน อาทิ งานแนะแนวและติดตามผล วิชาทหาร (ร.ค.) ร้านค้าสหกรณ์ กีฬาและอนามัย กิจกรรมนักศึกษา (ชมรมต่าง ๆ) รวมทั้งหอพัก ทุกวันนี้นักเรียนนักศึกษามีอิสระที่จะแสดงออกในด้านต่าง ๆ มากกว่าเดิม เช่น การแสดงออกซึ่งความคิด การแต่งกาย การคบเพื่อน เป็นต้น จึงควรให้คำแนะนำอย่างถูกต้อง เพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อย อยู่ในกรอบแห่งศีลธรรม

อันดี ไม่ขัดต่อระเบียบกฎข้อบังคับของสถานศึกษาและระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ หากไม่ได้รับการแนะนำอย่างถูกวิธี อาจก่อให้เกิดผลเสียแก่สถานศึกษาและส่วนรวมได้ จึงเห็นได้ว่างานกิจการนักศึกษาเป็นงานที่มีขอบข่ายกว้างขวาง จำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริงจึงจะปฏิบัติงานให้บรรลุผลความมุ่งหมาย

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบและเข้าใจในหน้าที่ของการบริหารงานทางด้านกิจการนักศึกษา

2.2 เพื่อให้เข้าใจงานแนะแนวของสถานศึกษาอย่างถูกต้อง

2.3 เพื่อให้เข้าใจงานค่านสหกรณ์ การจัดระบบสหกรณ์อย่างถูกวิธี

2.4 เพื่อให้ทราบถึงความสำคัญของการศึกษา และการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายทางการศึกษา

2.5 เพื่อให้เข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของการตั้งชมรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา ระเบียบและวิธีการเข้าชมรมของนักเรียนนักศึกษา

2.6 เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความเข้าใจ ความคิดเห็น รวมทั้งประสบการณ์เพื่อนำมาปรับปรุงงานด้านกิจกรรมของสถานศึกษาให้ได้ผลมากขึ้น¹

การสัมมนาทางวิชาการ

เบอร์เกวิน และ มอริส (Paul Bergevin and Dwight Moris)

ได้ให้ความหมายของการสัมมนาไว้ว่า "การสัมมนา หมายถึง กลุ่มของบุคคลกลุ่มหนึ่งที่จะ

¹ กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา, โครงการอบรมบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ประจำปี 2525 (เอกสารอัครดำเนนา), หน้า 1-2.

มาร่วมกันเพื่อศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ หรือ ผู้ทรงคุณวุฒิ"¹

วิญญู อังคณารักษ์ ได้กล่าวถึงความหมายของการสัมมนาไว้ว่า การประชุม สัมมนา หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งประชุมกัน เพื่อทำการศึกษาพิจารณาเรื่องใดเรื่อง หนึ่ง ภายใต้การนำของผู้เชี่ยวชาญ²

การประชุมแบบสัมมนานี้ เป็นการประชุมสัมมนาทางวิชาการอย่างหนึ่งใช้ได้ ใน เมื่อการประชุมนั้นมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อชี้แจงทำความเข้าใจในปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
2. เพื่อสืบเสาะค้นคว้า
3. เพื่ออภิปรายหรือวางแผนการวิจัย
4. เพื่อแลกเปลี่ยนผลงานกับบุคคลอื่น
5. เพื่อสรุปผลการวิจัย
6. เพื่อเสนอข่าวความรู้³

สรุปได้ว่าการสัมมนาทางวิชาการ เป็นการจัดเพื่อให้นักผู้สอน หรือ นักศึกษา ผู้สนใจ ได้ร่วมกันแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทักษะ วิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค เกี่ยวกับการเรียนการสอน พร้อมทั้งข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไข เพื่อสร้างเสริมเพิ่มประสิทธิภาพ คำนการเรียนการสอน และใช้เป็นแนวทางในการวางโครงการเพื่อการดำเนินงานในปีต่อไป

¹Paul Bergevin and Dwight Moris, Group Process Adult Education (Connecticut: The Seabusy Press, 1955), p.65.

²วิญญู อังคณารักษ์, "วิธีการประชุม" ในคำบรรยายเกี่ยวกับการจัดการบุคคล (พระนคร : สังฆไพบูลย์ การพิมพ์, 2518), หน้า 146.

³วิญญู อังคณารักษ์, เรื่องเดียวกัน, หน้า 149.

โครงการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ประจำปี 2525
มีหลักการและเหตุผล พร้อมทั้งวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

(1) หลักการและเหตุผล

นโยบายสำคัญของกรมอาชีวศึกษาในปัจจุบัน คือ การพัฒนาคุณภาพของการศึกษาค้นอาชีวศึกษาให้มีคุณภาพสูงสุดตามความต้องการของตลาดแรงงาน การพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้มีประสบการณ์ทั้งทางด้านวิชาการ มีระเบียบวินัย มีคุณธรรมและเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพ กรมอาชีวศึกษาได้ตระหนักถึงเหตุผลดังกล่าว จึงพยายามมอบอำนาจบางอย่างให้ผู้บริหารได้ตัดสินใจ อาทิเช่น อำนาจการสั่งการได้ อนุมัติได้ เบิกจ่ายได้ ให้ผู้บริหารมีอำนาจบังคับบัญชา พิจารณาความผิดโทษทางวินัยแก่ครู-อาจารย์ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ในบางกรณีบางลักษณะ ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่เป็นตัวของตัวเอง มีอิสระที่จะบริหารงานได้อย่างรวดเร็ว คล่องตัว มีประสิทธิภาพ เพื่อหวังให้สถานศึกษาคำเนินการสอนให้การศึกษาแก่นักเรียนนักศึกษาตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตรที่วางไว้

นอกจากการให้การศึกษาด้านวิชาการโดยตรงแล้ว นักเรียนนักศึกษาพึงได้รับการพัฒนาทางด้านอารมณ์ สังคม และประสบการณ์พร้อมกันไปด้วย กรมอาชีวศึกษาจึงให้สถานศึกษาจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างชีวิต หรือให้นักเรียนนักศึกษาซึ่งอยู่ในวัยที่ ต้องการแสดงออกไปในทางที่ถูกต้องเพื่อเป็นกำลังอันสำคัญของชาติต่อไป ดังนั้นผู้บริหารต้องพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นคนทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สถานศึกษาสามารถผลิตเครื่องมือเครื่องใช้ได้เองบางอย่าง มีเงินซึ่งสามารถจัดสรรมาใช้ได้อย่างรวดเร็วถูกต้อง ประกอบด้วยการดำเนินการภายในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประหยัด

เพื่อให้ผู้บริหารได้รู้และเข้าใจในหลักการดังกล่าว กรมอาชีวศึกษาจึงจัดให้มีการประชุมสัมมนาผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด กรมอาชีวศึกษา ซึ่งได้วางโครงการไว้ให้มีการจัดประชุมสัมมนาทุกปี ปีละครั้ง ครั้งละประมาณ 1 สัปดาห์ โดยหมุนเวียนจัดในภาคการศึกษา

มีเนื้อหาสาระอันจะเน้นประโยชน์เป็นแนวทางปฏิบัติให้ถูกต้องตามนโยบายของรัฐต่อไป

(2) วัตถุประสงค์

เพื่อดำเนินการตามหลักการดังกล่าวข้างต้น จึงกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ดังต่อไปนี้

2.1 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบแนวนโยบายระดับกระทรวงและระดับกรม แนวนโยบายการศึกษาของรัฐและการจัดกิจการต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับแผนการเรียนการสอน

2.2 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้มีโอกาสพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เพื่อนำความรู้และประสบการณ์ไปปรับปรุงสถานศึกษาที่ตนบริหารอยู่

2.3 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับความรู้และความเคลื่อนไหวใหม่ ๆ ทางวิชาการด้านสหกรณ์ และการบริหารงานของสถานศึกษา

2.4 เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดความสามัคคีในหมู่ผู้บริหาร¹

๖๖
การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

สมพงษ์ เกษมสิน ได้กล่าวไว้ว่าการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการอาจจัดในรูปของห้องสมุด (Library Service) เป็นการให้บริการด้านการศึกษาคนคว่า เป็นส่วนหนึ่งของการจัดประโยชน์ เกื้อกูลให้แก่บุคลากรในองค์กร เช่นเดียวกับบริหารทางการแพทย์และอื่น ๆ การจัดให้มีบริการห้องสมุด มีประโยชน์หลายประการ เช่น

(1) ช่วยให้นักงาน (บุคลากร) ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจซึ่งจะเป็น

¹ กองการเจ้าหน้าที่ กรมอาชีวศึกษา, โครงการประชุมสัมมนานักบริหารสถานศึกษา สังกัดกรมอาชีวศึกษา ประจำปี 2525 (เอกสารอัดสำเนา), หน้า 1-2.

ประโยชน์แก่ตัวบุคลากรและองค์กร

(2) เป็นการใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ทั้งในด้านสาระและบันเทิง¹

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสารภายในองค์กร มาพิมพ์เผยแพร่ออกไปยังองค์กรอื่น ๆ ภายนอกองค์กร โดยให้ออกาสบุคลากรขององค์กร ได้เขียนบทความแสดงความคิดเห็น หรือแสดงออกทางวิชาการอันเกี่ยวกับเทคนิคการปฏิบัติงาน จะมีส่วนกลายเป็นการจัดให้มีการร่วมมือ (Participation) อีกด้วย²

มัญญ (วงศ์นารี) พูนฤทธิวิทยากร ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่า "ในฐานะหัวหน้างาน ควรจะตระหนักถึงว่าการบอก หรือแจ้งข่าวสารข้อมูลที่เป็นแก่นแก่นองให้รับรู้และเข้าใจเป็นอย่างดีนั้น เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร หัวหน้างานนั้นมีหลายชนิด หลายประเภท บางคนเป็นหัวหน้างานที่ดี คือ เมื่อมีข่าวสารข้อมูลอะไรซึ่งไม่ว่าจะได้มาจากฝ่ายจัดการ จากตัวเอง หรือจากหนังสือในตำรา แต่ตนเห็นว่า เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานในหน่วยงาน หรือองค์กรแล้วก็จะบอกให้ลูกน้องได้รับรู้รับทราบเอาไว"³

สมคิด แก้วสนธิ ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไว้ว่า การเผยแพร่ข่าวสาร เช่น การจัดทำจุดสารเผยแพร่ งานวิจัยความก้าวหน้าของวิชาการทางด้านการศึกษา หรือสรุปย่อข่าว ออกข่าวสารเพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้ หรือหลักการทางด้านการศึกษา

¹สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, พิมพ์ครั้งที่ 3, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, 2518), หน้า 225.

²สมพงษ์ เกษมสิน, เรื่องเดียวกัน, หน้า 329.

³มัญญ (วงศ์นารี) พูนฤทธิวิทยากร, การบริหารบุคคล (กรุงเทพฯ: แพร์พิทยา อินเตอร์เนชันแนล, 2517), หน้า 63.

มากกว่า เน้นในด้านการประยุกต์กับสาขาวิชาต่าง ๆ¹

นอกจากนี้ก็มีการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ (Vidio Tape) เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับอาจารย์ รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาและรับจัดทำอุปกรณ์ให้ตามความต้องการของอาจารย์ด้วย²

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เพื่อให้อาจารย์เผยแพร่ผลงาน แสดงความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ เช่น จัดทำจุลสาร สรุปย่อข่าว ออกข่าวสาร เพื่อกระตุ้นความสนใจของผู้สอนให้สนใจด้านคุณภาพการสอน การจัดกิจกรรมนี้ส่วนใหญ่เป็นการให้ความรู้หรือหลักการทางด้านการศึกษา พร้อมทั้งการจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น สไลด์ เทป หรือเทปโทรทัศน์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่อาจารย์ นอกจากนี้อาจจะให้คำปรึกษาและแนะนำเกี่ยวกับการจัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ ตามความต้องการของอาจารย์ อีกด้วย

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ อาจจัดเข้าไว้ในประเภทของการฝึกอบรม ฝึกทบทวน (Refresher training) หรือการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Development training)³

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งว่า "ควรจัดให้มี สัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางด้านวิชาการ อาจจะทำให้ครูหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

¹ สมคิด แก้วสนธิ, "การพัฒนาคุณาจารย์ในประเทศอังกฤษ," ข่าวสารหน่วยพัฒนาคุณาจารย์และการเรียนการสอน (หน่วยพัฒนาคุณาจารย์: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีนาคม 2520), หน้า 9.

² สมคิด แก้วสนธิ, เรื่องเดียวกัน, หน้า 10.

³ วัฒนา สตรสุวรรณ, ลับ-เฉพาะผู้เป็นหรือกำลังจะเป็นผู้บังคับบัญชา พิมพ์ครั้งที่ 3, (นครหลวง: ไทยอนุเคราะห์ไทย ม.ป.ป.), หน้า 387.

บรรยายในหัวข้อเรื่องที่คุณส่วนใหญ่มีความต้องการหรือสนใจ"¹

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ อาจจัดโดยใช้เวลา 5 วัน 7 วัน หรือมากกว่านี้ก็ได้ ซึ่งอาจกระทำในรูปจัดให้มีนิทรรศการ พร้อมทั้งการบรรยาย อภิปราย ภาพยนตร์ ฉาย สไลด์ และการสาธิตต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งยังชักชวนให้ อาจารย์หรือกลุ่มผู้สนใจเสนอผลผลิต ของการศึกษาทางด้านวิชาชีพที่สอดคล้องกับสภาพ เศรษฐกิจและความต้องการของสังคม เพื่อให้บุคคลผู้สนใจเข้าเยี่ยมชม ซึ่งอาจจะนำไปเป็นแบบอย่างและก่อให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ได้

การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

กัญญา สาทร ให้ความคิดเห็นว่าการส่งข้าราชการไปศึกษาต่อเป็นกิจกรรม สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติ หน้าที่ทางการศึกษา ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงเกี่ยวกับการให้การศึกษามบรม "คน" ซึ่ง เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดของประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองให้มีคุณภาพ "ปัญหาที่เคยได้ทราบมาก็คือ ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ของครู ซึ่งปรากฏว่าในระยะแรกที่ครู สำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาทำงานการสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่ เรียนมา แต่ปีต่อไปคุณภาพและความรู้จะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงระดับชั้นที่ครูสอน อยู่เท่านั้น² ดังนั้นบุคลากรที่เกี่ยวข้องของทางด้านการศึกษจะต้องได้ความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ "การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความ เชื่อยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตัวเอง เข้าใจจุดมุ่งหมาย ในการทำงานดีขึ้น และโอกาสที่จะได้เลื่อนฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็น

¹ นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์, หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป, หน้า 2.

² กัญญา สาทร, รวบรวมคำบรรยายเรื่องนโยบายทางการศึกษาของรัฐบาล (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, 2520), หน้า 25.

ผลตอบแทน (Reward) ที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะนอกจากจะเป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย"¹

การศึกษาต่อเพิ่มเติม (Upgrading) เป็นวิธีที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาบุคลากร "เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ที่ขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรประเภทหนึ่ง การที่บุคลากรทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ ความสามารถอาจล้าสมัยไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรหรือคนงานไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติม ในสถานศึกษาระดับสูง การส่งไปอาจส่งไปศึกษาต่อระดับปริญญาต่าง ๆ ภายในประเทศเพิ่มเติม หรือส่งไปศึกษาระดับปริญญาต่าง ๆ ในต่างประเทศเพิ่มเติมหรือส่งไปดูงานก็ได้"²

สรุปได้ว่าการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ เพื่อให้อาจารย์ได้มีโอกาสเพิ่มวุฒิเพิ่มพูนความรู้ ทักษะในการที่จะนำเทคนิคและประสบการณ์ใหม่ ๆ มาปรับปรุงการเรียนการสอนให้ทันต่อเหตุการณ์และความเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เจริญก้าวหน้าอยู่เรื่อย ๆ

การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ความเห็นว่า "การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน (Transfer) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่การงานยังอีกตำแหน่ง การโยกย้ายตำแหน่งต่างกับการเลื่อนตำแหน่งคือ การเลื่อนตำแหน่งเป็นการ

¹ วิทยุโทษ สาขาร, การบริหารงานบุคคล, หน้า 325.

² วิทยุโทษ สาขาร, หลักการบริหารการศึกษา, หน้า 166.

เปลี่ยนแปลงตามแนวตั้ง (Vertical move) ซึ่งมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงที่มีความรับผิดชอบมากขึ้น มีสถานภาพสูงขึ้น และได้รับค่าจ้างเงินเดือนสูงขึ้นด้วย ส่วนการโยกย้ายตำแหน่งเป็นการเปลี่ยนแปลงตามแนวนอน (Horizontal move) กล่าวคือจะต้องมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม มีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม"¹ ตามที่มาตรา 49 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ.2518 บัญญัติไว้ว่า "การย้ายข้าราชการพลเรือนสามัญผู้ดำรงตำแหน่งใดไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งอื่นใดในกรมเดียวกัน ต้องย้ายไปแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน"²

ได้มีผู้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความมุ่งหมายและผลประโยชน์ที่จะได้รับเกี่ยวกับแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานไว้ดังต่อไปนี้

เอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (Edwin B. Flippo) กล่าวว่า "การบริหารบุคคลในองค์การนั้น บางกรณีเมื่อบรรจุและแต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุคนไม่เหมาะสมกับงานอันอาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาบุคลิกภาพของคนผิดไป หรือบุคคลผู้นั้นเกิดเปลี่ยนทัศนคติจนกลายเป็นคนที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเสียใหม่ให้เหมาะสม"³

กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายไว้ว่า "กระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายในการย้ายครูอาจารย์ประจำปี เหมือนกับกระทรวงทบวงกรมอื่น ๆ โดยย้ายสับเปลี่ยนข้าราชการในสังกัด เพื่อกระจายผู้ที่มีความรู้ความสามารถไปปฏิบัติงานรับผิดชอบช่วยเหลือ

¹ สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 172.

² "พระราชบัญญัติข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518," ราชกิจจานุเบกษา 92 (6 กุมภาพันธ์ 2518), หน้า 49.

³ Edwin B. Flippo, Principle of Personnel Management (New York : McGraw-Hill Book Co., 1966), p.277.

ท้องถิ่นต่าง ๆ อย่างกว้างขวางทั่วถึง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการจะพยายามกระจายครู - อาจารย์ที่มีความรู้ ความสามารถออกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา"¹

ประมวล รุจนเสรี ได้ให้แนวความคิดเกี่ยวกับการสับเปลี่ยนข้าราชการที่มีความรู้ความสามารถ ให้ไปช่วยพัฒนาหน่วยงานที่ยังด้อยคุณภาพให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม ซึ่งนอกจากจะเป็นการพัฒนางานแล้วยังช่วยในการพัฒนาคนด้วย เพราะข้าราชการที่ย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ "ได้รอบรู้งานด้านต่าง ๆ หลายด้าน อันจะเป็นการเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงาน และเป็นผลดีต่อการบริหารราชการโดยส่วนรวม เพราะถ้าให้ข้าราชการผู้ใดปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งติดต่อกันเป็นเวลานาน ผลที่เกิดขึ้นก็คือ จะทำให้การปฏิบัติงาน...มีลักษณะเป็นงานประจำวัน (Routine) ไม่มีโอกาสได้ศึกษาเรียนรู้งานใหม่ ๆ เพิ่มเติม และไม่มีโอกาสริเริ่มงานใหม่..."และการที่ข้าราชการปฏิบัติหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งเป็นเวลานานมักจะสำคัญผิดว่าตนเป็นเจ้าของส่วนราชการนั้นและข้าราชการในสังกัดของตน ผลที่ตามมาก็คือ "จะมีการสร้างอำนาจ สร้างอาณาจักร ขยายหน่วยงาน และขยายอิทธิพลกำลังคนของหน่วยงานตน หรือมีการแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการพวกของตนเข้ามา นอกจากนี้ถ้าเป็นข้าราชการที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่น เมื่ออยู่ที่ใดเป็นเวลานานก็อาจจะทำให้เกิดการสร้างอิทธิพลขึ้นมาในท้องถิ่นนั้น ๆ ทำให้การปฏิบัติราชการเป็นการมุ่งหวังเพื่อประโยชน์เฉพาะคนมากกว่าจะเป็นการปฏิบัติงานเพื่อส่วนรวมและประเทศชาติ"³

ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งระดับผู้บริหารย่อมมีโอกาสสร้างอาณาจักรและอิทธิพล

¹"การย้ายครู-อาจารย์กระทรวงศึกษาธิการ" วารสารกรมสามัญศึกษา 5 (พฤษภาคม 2520), หน้า 21.

²ประมวล รุจนเสรี, "การแต่งตั้งโยกย้ายข้าราชการฝ่ายปกครอง" วารสารข้าราชการ 8 (สิงหาคม 2523), หน้า 6.

³ประมวล รุจนเสรี, เรื่องเดียวกัน, หน้า 7.

มาก ดังนั้น ก.พ. จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ ให้มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหมุนเวียนนักบริหาร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518 ว่า "ให้มีการสับเปลี่ยนหน้าที่ย้าย หรือโอนข้าราชการพลเรือนสามัญ ผู้ดำรงตำแหน่งระดับ 7 ระดับ 8 ระดับ 9 และระดับ 10 ซึ่งเป็นตำแหน่งที่มีลักษณะบริหารตามที่ ก.พ. กำหนด โดยมิควรให้อยู่ปฏิบัติหน้าที่เดียวกันเป็นเวลานานเกินกว่า 4 ปี"¹

ดังนั้น การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน จึงกระทำเพื่อ

1. ปรับปรุงคนให้เหมาะสมกับงาน
2. พัฒนาคุณภาพของคนและงาน
3. ป้องกันการสร้างอาณาจักรและอิทธิพล

นอกจากนี้ยังช่วยกระตุ้นบุคลากรที่เบื่อหน่ายต่อการปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน ให้มีความกระตือรือร้นต่อตำแหน่งหน้าที่ใหม่ อันจะก่อให้เกิดผลดีต่อตนเองทางด้านสุขภาพจิต และ มีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

การสังเกต เยี่ยมเยียน คุงาน และศึกษาวิธีการทำงาน

การสังเกต เยี่ยมเยียน คุงาน และศึกษาวิธีการทำงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคคลประเภทหนึ่ง ซึ่งสมพงษ์ เกษมสิน ให้ความเห็นว่าการพัฒนากระทำเพื่อ "มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น"²

¹"พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2518" หน้า 45.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร (ชนบุรี: โรงพิมพ์ไทยพัฒนาการพิมพ์, 2513), หน้า 531.

สมาน รังสิโยภรณ์ ให้ความเห็นว่า การวางแผนการใช้กำลังคน (Manpower Utilization Planning) เป็นการวางแผนเพื่อให้มีการใช้กำลังคนที่มีอยู่ในหน่วยงาน ให้ได้ประโยชน์สูงสุด โดยพิจารณาดังนี้

1. สำรวจ และประเมินความรู้ ความสามารถของกำลังคนที่มีอยู่
2. พัฒนา หรือฝึกอบรม กำลังคนที่มีอยู่ให้มีสมรรถภาพสูงขึ้น
3. ใช้กำลังคนที่มีอยู่ให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของแต่ละคน¹

การส่งบุคลากรไปสังเกตเยี่ยมเยียน คุงาน และศึกษาวิธีการทำงานในหน่วยงานอื่น ๆ นั้น ทำให้หลายวิธี ดังที่ สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวไว้ว่า "วิธีฝึกหัดงาน (Apprenticeship) การฝึกงานโดยไม่ได้ค่าจ้างตอบแทน (Internship) การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Rotation to assignments) และการศึกษาภายใต้การแนะนำ (Supervised reading) ซึ่งเป็นการพัฒนาการลงมือปฏิบัติงานที่ได้ผล และนิยมกันแพร่หลาย"²

จึงเห็นได้ว่า การสังเกตเยี่ยมเยียน คุงาน และศึกษาวิธีการทำงานทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์และเทคนิคใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น เพื่อให้เป็นแนวทางดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพขึ้น

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สัญญา สุรพันธ์ ได้ทำการวิจัยงานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพฯ

¹สมาน รังสิโยภรณ์, ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล พิมพ์ครั้งที่ 6. (กรุงเทพมหานคร:โรงพิมพ์อักษรสารการพิมพ์, 2522), หน้า 13-14.

²สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหารงานบุคคลแผนใหม่, หน้า 189.

มหานคร เมื่อ ปี 2518 โดยมีการวิจัยส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร จากการวิจัยพบว่า กลุ่มอาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่า การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร มีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ส่วนกลุ่มนักวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติ อยู่ในเกณฑ์ปานกลาง¹

ในปีเดียวกัน น้อย สุปิงคลัต ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า อาจารย์ฝ่ายบริหารมีความเห็นว่า วิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้มีการพัฒนาอาจารย์อยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่อาจารย์ฝ่ายวิชาการเห็นว่ามีการพัฒนาบุคลากรอยู่ในเกณฑ์น้อย²

ชงชัย มาศสุพงษ์ ได้ทำการศึกษางานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้ เมื่อปี พ.ศ.2519 การวิจัยที่เป็นส่วนเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรได้มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์สูงเป็นอันดับหนึ่ง ส่วนกลุ่มนักวิชาการเห็นว่ามีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง³

ทิพวรรณ สีคกรศรีมิ ได้ทำการวิจัยและศึกษาโครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง เมื่อปี 2522 โดยสรุปผลการวิจัยในด้านการพัฒนาคณาจารย์ได้ดังนี้ คือ

¹ สัญญา สุรพันธ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 53.

² น้อย สุปิงคลัต, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2518), หน้า 51.

³ ชงชัย มาศสุพงษ์, "งานบริหารการศึกษาของวิทยาลัยครูในภาคใต้" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2519), หน้า 62.

1. อาจารย์จะมุ่งการพัฒนาการเรียนการสอน และมีหลายสถาบันที่พัฒนา ครอบคลุมบทบาทและหน้าที่ของอาจารย์
2. ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอนของวิทยาลัยครูลำปาง มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบในด้านการพัฒนาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง
3. อุปสรรคและปัญหาในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปางอยู่ในเกณฑ์ที่มีปัญหามาก
4. ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน มีความต้องการให้มีกิจกรรมเสริมความรู้ในทุกบทบาทอยู่ในเกณฑ์มาก¹

รูมี เจ.มิสทรี (Rumy J. Mistry) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอน โดยการจำลอง โครงการพัฒนาคณาจารย์ สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียในนิวยอร์ก เมื่อปี ค.ศ. 1976 ผลการวิจัยปรากฏว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะการประชุมพิเศษที่ครอบคลุมเกี่ยวกับ บทบาทและหน้าที่ของอาจารย์ ครั้งหนึ่งของสถาบันที่ตอบแบบสอบถามจะมีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้อบรมระหว่างปฏิบัติการ (Inservice Training) ประมาณ 30 % ของสถาบันที่ตอบแบบสอบถามต้องการให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมการพัฒนาคณาจารย์ โดยเสนอให้จัดทั้งระยะสั้นและต่อเนื่อง นอกจากนั้นยังมีการเสนอให้ทุกสถาบันควรมีการส่งเสริม การสอนหรือเปิดบริการแนะแนว โดยจัดโปรแกรม Under-study เพื่อให้อาจารย์ใหม่ได้ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส²

¹พิพรรณ สัตถ์ศรี, "โครงการพัฒนาคณาจารย์ของวิทยาลัยครูลำปาง" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2522), หน้า 157-160.

²Rumy J. Mistry, "Improving College Teaching: Model Faculty Development Program for an Indian Unitary University," Dissertation Abstracts 39 (August 1978) : 703 A.

ในปี พ.ศ.2523 อรพินทร์ กุลประภา ได้ศึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรใน
วิทยาลัยเทคโนโลยี และ อาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

ผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการประชุม การฝึกอบรม
หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัมมนาทางวิชาการ
การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควร
จะได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้านการสัมมนาทางวิชาการ
การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานโดยผู้บริหาร
มีความเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์มาก ส่วนผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ามีการ
ปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์น้อย ส่วนในค่านิยมและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่
เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอน 2
ผลึก อีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน¹

¹อรพินทร์ กุลประภา, "การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษา
ในเขตกรุงเทพมหานคร" (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2523), หน้า 113-117.