



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎี หลักการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีสาระสำคัญ 4 ส่วนประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 2 กระบวนการการพัฒนาบุคลากร

ส่วนที่ 3 การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

- การปฐมนิเทศ
- การอบรมสัมมนา
- การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- การประชุมบุคลากรภายในโรงเรียน
- การสอนงาน
- การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- การสับเปลี่ยนหน้าที่
- การศึกษาดูงาน
- การศึกษาต่อ

ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

#### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารงานบุคคล และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากการพัฒนาบุคลากร เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถของบุคคล เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคลากรมีผู้ให้ความหมายไว้อย่างหลากหลาย คือ

ภิญโญ สาธร (2519) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะขององค์การ หรือหน่วยงาน

วิจิตร ศรีสอาน และคณะ (2523) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการตามกระบวนการ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพในด้านความรู้ ความชำนาญและทัศนคติในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพของการทำงาน

สมพงศ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่เป็นการมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใด หน่วยงานหนึ่งที่สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และนอกจากนี้การพัฒนาบุคคล ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีขวัญในการปฏิบัติงาน และมีความคิดริเริ่มที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานอยู่ ได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานที่ดีขึ้น

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถ และความชำนาญของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานดีขึ้น บุคลากรในโรงเรียน โดยเฉพาะครู ซึ่งทำหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ไปสู่นักเรียน เมื่อทำงานไปเป็นเวลานาน ควรได้รับการพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มีมากขึ้นอันจะเป็นผลดีต่อการทำงานของครู

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถเพิ่มขึ้น เพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

มะลิ คงสกุล (2533) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในเอกสารการวิจัยว่า หมายถึง การให้การศึกษาศึ่กอบรวม ตลอดจนการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้ ความสามารถ ความถนัดและทักษะแก่บุคลากร ทั้งนี้มีความมุ่งหมาย ที่จะพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงาน ให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ และประสบการณ์ นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากร ยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีขวัญและกำลังใจในการทำงาน พร้อมทั้งมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

สุทธิพงษ์ เฉลยพจน์ (2533) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในเอกสารการวิจัย พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่จะสร้างเสริมศักยภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมายให้ดีขึ้นและบรรลุผลตามเป้าหมายขององค์กร

ธงชัย สันติวงษ์ (2535) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การอบรมและการพัฒนา คือ ขั้นตอนที่เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่หรือที่เรียกว่า การอบรม(Training) และการพัฒนา (Development) ซึ่งหมายถึง กิจกรรมหรือหน้าที่งานทางการบริหารบุคคลที่จัดทำขึ้น เพื่อมุ่งที่จะเสริมความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้เพิ่มขึ้นในตัวคนงาน ตลอดจนเป็นการช่วยให้พนักงานมีความเติบโตก้าวหน้าทันโลก ทันเหตุการณ์

ฮาร์บิสันและไมเออร์ ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากร ในปีค.ศ. 1964 พอสรุปได้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความชำนาญ (Skills) และความสามารถ(Capacity) ของบุคคล ( 1964 อ้างถึงใน จตุภูมิ แจ่มหม้อ, 2536 )

แคสเต็ตเตอร์ (Cattetter, 1976) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นการจ้างบุคลากรไว้จนกระทั่งปลดเกษียณ

จากความหมายดังกล่าวข้างต้นพอจะกล่าวโดยสรุป เกี่ยวกับความหมายของการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่โรงเรียนมุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถ ประสิทธิภาพ และเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้แก่บุคลากรมีความสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เริ่มตั้งแต่เข้ารับราชการจนกระทั่งปลดเกษียณรวมทั้งสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพด้วย

## 2. ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

การเปลี่ยนแปลงของโลกและสังคมที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและหลากหลาย ซึ่งมีผลกระทบต่อวิถีชีวิตของมนุษย์ มนุษย์จะต้องเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อการปรับตัวให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ชุมชน คุณภาพของชุมชนขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน เพราะบุคลากรในโรงเรียนเป็นตัวหลักสำคัญในการนำพาให้การศึกษาดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจะทำให้การศึกษาดำเนินไปอย่างเชื่องช้า การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการศึกษาโดยส่วนรวมเป็นอย่างมาก ดังที่นักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

กัญญา สาร (2519) กล่าวไว้สรุปได้ว่า ครูหรือบุคลากรทุกประเภทของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงไรก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางทีการทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคลากรอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรม (Training) ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้นเป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้ โรงเรียนอาจจะเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่น ๆ มาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การไปทัศนาร่วมกันทั้งโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกัน สนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันท์มิตร งานที่จะทำ หลังจากการได้ไปทัศนาร่วมกันน่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งทันสมัย และทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา "การพัฒนา

บุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับหน่วยงานทุกชนิด เพราะเพชร พลอยที่ยังไม่ได้เจียรระไนไม่ เป็นภัยแก่ใคร แต่บุคคลที่ยังไม่ได้พัฒนาเป็นภัยต่อสังคมที่สุด"

พนัส หันนาคินทร์ (2526) ได้เสนอถึงหลักการ เหตุผล และความจำเป็นที่จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้ คือ

1. ประสิทธิภาพของโรงเรียนย่อมขึ้นอยู่กับความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะเพิ่มขึ้นจากการที่ระบบโรงเรียนให้โอกาสแก่บุคลากรที่จะพัฒนาตน ตามความสามารถที่มีอยู่ในตัวของแต่ละคน

2. การพัฒนาการของแต่ละบุคคลเป็นกิจกรรมตั้งแต่เกิดจนตาย การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่จะต้องกระทำตั้งแต่แรกเข้าทำงานจนถึงเวลาที่จะต้องออกจากงานไปตามวาระ

3. ระบบโรงเรียนมีหน้าที่ที่จะต้องเสริมสร้างประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ทั้งเพื่อเตรียมคนให้ไปรับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ทำอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นอยู่เสมอ

4. จุดประสงค์ประการแรกในการพัฒนาบุคคลนั้น เพื่อปรับปรุงคุณภาพของระบบโรงเรียนให้สูงขึ้น และในกรณีเช่นนี้ถ้าจำเป็นที่จะต้องทำการปรับปรุงให้ผู้ปฏิบัติงานได้สามารถทำงานให้สอดคล้องและได้คุณภาพในระดับที่ทัดเทียมกัน

5. ระบบโรงเรียนควรจะต้องถือว่า การพัฒนาตัวบุคคลนั้น เป็นการลงทุนรูปแบบหนึ่งที่จะให้ผลในระยะยาว นอกจากจะเป็นการเสริมสร้างประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานแล้ว ยังเป็นการที่จะดึงดูดคนให้ปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับโรงเรียนนั้น ๆ มากขึ้น อันเป็นการสร้างความเป็นปึกแผ่นแน่นหนาให้แก่ระบบโรงเรียนนั้นโดยตรง

เมธี ปิลาธนานนท์ (2529) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนับเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุดในกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพ และปริมาณของสมาชิกในองค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งมีความจำเป็นจะต้องแก้ปัญหาและทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผลตามต้องการ

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การสรรหาและเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หาขาดแคลนไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์กรจะก้าวไปไม่ทันโลก และจากหลักการการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

จากเอกสารการสอนชุดวิชาบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2532) มีสาระสำคัญของการพัฒนาบุคลากร พอจะสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงาน ตลอดจนการติดต่อประสานงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากร จะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ได้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้ใดจากโครงการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีการดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ จะเป็นผลทำให้องค์กรประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัด ลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพราะเมื่อบุคคลใดได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งจะมีผลทำให้องค์กรสามารถลดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ลงได้ด้วย

3. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตามในระยะเริ่มแรกนั้น ย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถาม หรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้นหรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้นถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานนั้นลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรก็ตาม มักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นจะสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้วย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้ได้รับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากรยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันท่วงทีต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นและเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2533) กล่าวไว้สรุปได้ว่า เมื่อรับคนใหม่เข้ามาทำงานในองค์กรแล้ว การพัฒนาในเบื้องต้น คือ การปฐมนิเทศ เมื่อจะลงมือทำงานก็ต้องเรียนรู้งาน เพราะความรู้และทักษะที่มีเป็นทุนอยู่เมื่อสำเร็จการศึกษา รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้รับมาไม่อาจใช้ในงานได้ โดยสมบูรณ์ทั้งหมด ยังต้องเรียนรู้และพัฒนาต่อไปอย่างไม่จบสิ้น ทั้งในรูปของการพัฒนาตนเองและการพัฒนาตามแผนที่องค์กรจัดขึ้น ซึ่งรวมถึงการฝึกอบรม เพื่อเพิ่มทักษะสำหรับงานเฉพาะอย่างและการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจ และโลกทัศน์โดยกว้างขวาง ตามหลักการนั้น โครงการฝึกอบรมจะมีผลตอบแทนแก่องค์กร ในด้านการเพิ่มผลผลิต การส่งเสริมและกำลังใจในการทำงาน การลดต้นทุน การเพิ่มความมั่นคงขององค์กร และการปรับตัวให้ทันสมัยอยู่ได้ในสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยน ในขณะเดียวกันโครงการฝึกอบรม จะช่วยสนองความต้องการของบุคคลที่จะสามารถรับมือกับหน้าที่รับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นในงานตามแนวอาชีพ กล่าวอย่างกว้าง ๆ เมื่อทรัพยากรคนที่ทำงานในองค์กรต่าง ๆ ได้รับการพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ก็จะเป็นทรัพยากรคนที่มีคุณภาพต่องานมากขึ้น และใช้ความสามารถสร้างสรรค์ให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้

จากเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) พอจะสรุปสาระสำคัญ เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ได้ดังนี้ คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุด แม้ว่าผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจจะกำหนดแผนงานและโครงการ หรือระบบงานไว้ดีเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดคนที่รับผิดชอบงานที่กำหนดไว้หรือคนที่รับผิดชอบนั้น ไม่มีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับงานที่มีอยู่ ความสำเร็จของแผนงานและโครงการที่จะดำเนินอยู่จะไม่ดีเท่าที่ควร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจึงควรให้ความสำคัญต่อการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นพิเศษ เมื่อ “คน” เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญดังได้กล่าวแล้ว จึงเป็นการจำเป็นอย่างยิ่ง ที่ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องคอยดูแลเอาใจใส่และช่วยเหลือให้บุคลากรในโรงเรียนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลและมีขวัญกำลังใจดี อันจะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย

เสนาะ ดิยาวี (2537) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การฝึกอบรมและการพัฒนาเป็นอีกขั้นตอนหนึ่งหลังจากการคัดเลือกคนเข้าทำงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญในการทำงาน การฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ทำให้คนเรียนรู้และมีความชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง สำหรับใช้ในการปฏิบัติงานความสำคัญของการฝึกอบรม คือ ทำให้ผลผลิตสูงขึ้น ช่วยแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ทำให้การควบคุมลดลง และช่วยลดอุบัติเหตุในการทำงาน การให้การฝึกอบรมไม่ใช่เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ทุกหน่วยงานควรมีส่วนร่วมในการให้การฝึกอบรม โดยให้ฝ่ายบุคคลมีหน้าที่รับผิดชอบในการจัดให้มีการฝึกอบรมโดยตรง การฝึกอบรมนั้นนอกจากจะใช้สำหรับพนักงานเข้าใหม่แล้วยังใช้กับผู้ที่ทำงานอยู่ก่อนแล้วด้วย

แคสเต็ตเตอร์ (William B. Casterter, 1976) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู-อาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี สามารถช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาคงคู่ไปกับด้านสังคมเป็นการกระตุ้นความเจริญทางด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดตั้งสถาบันผลิตครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาและนักวิชาการทั้งหลายดังกล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมีทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่ออาชีพนับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทางด้านการศึกษาประกอบกับนโยบายด้านการศึกษาของรัฐบาลมีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยของผู้มีอำนาจ เพื่อให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อม จาก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นผลทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน เทคนิคการสอน ระบบการวัดผลและประเมินผล ครู-อาจารย์จึงต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ในการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ตลอดจนให้เข้าใจในหลักการ จุดหมายของหลักสูตรและเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ อย่างแท้จริง จะทำให้ ครู-อาจารย์สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตนเองให้บรรลุ



เป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก ดังกล่าว

### กระบวนการการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดกระทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ซึ่งจะมีผลตอบแทนแก่องค์กรในด้านการเพิ่มผลิตภาพ การลดต้นทุน การส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน สนองความต้องการของบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบ เมื่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรได้รับการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ก็จะเป็นทรัพยากรคนที่มีคุณภาพต่องานมากขึ้น และใช้ความสามารถสร้างสรรค์ให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความมุ่งหมายให้สนองต่อความต้องการขององค์กร และบุคคลที่ได้รับการพัฒนา

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวไว้เกี่ยวกับความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร พอจะสรุปได้ 2 ประเภท ดังนี้

1. ความมุ่งหมายขององค์กร เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักถึงประโยชน์ ที่องค์กรจะได้รับเป็นส่วนรวม ได้แก่

- 1.1 เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ หรือเจ้าหน้าที่
- 1.2 เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดี และถูกต้องทันสมัย
- 1.3 เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- 1.4 เพื่อฝึกฝนบุคคลหรือเตรียมเจ้าหน้าที่ไว้สำหรับการขยายงานในอนาคต
- 1.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ซึ่ง

จะทำให้การบริหารงานขององค์กรมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2. ความมุ่งหมายส่วนบุคคล ความมุ่งหมายในด้านนี้ เป็นความมุ่งหมายที่แสดงถึงประโยชน์ที่บุคคลขององค์กรจะได้รับ ซึ่งมีดังนี้ คือ

- 2.1 เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนตำแหน่งฐานะ
- 2.2 เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ หน้าที่และทัศนคติ
- 2.3 เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
- 2.4 เพื่อทำความเข้าใจในนโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 2.5 เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์

แต่การที่จะกำหนดความมุ่งหมายให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร และสนองความต้องการของบุคคลได้นั้น ในองค์กรควรมีคณะกรรมการทำหน้าที่กำหนด และวางแผนโครงการพัฒนาบุคลากร โดยมีการกำหนดโปรแกรมอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีนักการศึกษาและนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจ พอจะนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

บิชอป ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากร ในปีค.ศ. 1979 สรุปได้ 6 ขั้นตอน ( 1979 อ้างถึงใน จตุภูมิ แจ่มหม้อ, 2536 ) ดังนี้

1. ความต้องการ (Need) การหาความต้องการการพัฒนาเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ส่วนตัวครู-อาจารย์เองต้องมีความต้องการการพัฒนา โดยผู้บริหารต้องหาวิธีการกระตุ้น และส่งเสริมให้ครู-อาจารย์สนใจต่อการพัฒนาตนเอง
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and Analysis) เป็นการพิจารณาตามสภาพการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไขโดยใช้แบบสอบถาม หรือการสัมภาษณ์ให้ครู-อาจารย์แสดงความคิดเห็น เพื่อจะได้ทราบความต้องการของครู-อาจารย์โดยส่วนรวม
3. การพัฒนา (Development) เป็นขั้นการแสวงหากลวิธีแก้ไขปรับปรุงตามความต้องการของครู-อาจารย์ โดยจัดกิจกรรมส่งเสริมการเรียนการสอนหรือการทำงานของครู-อาจารย์ เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย และการเผยแพร่ข่าวสาร เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ (Validation) ความเป็นไปได้ของโครงการ ศึกษาได้โดยการศึกษานำร่อง (Pilot study) และแก้ไขปรับปรุง เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี
5. การนำไปใช้ (Implementation) นำเอาโครงการไปปฏิบัติ โดยเชิญวิทยากรผู้เชี่ยวชาญในแต่ละด้านมาให้การฝึกอบรม ในสิ่งที่ผู้จัดทำโครงการไม่สามารถทำได้ด้วยตนเอง และขาดประสบการณ์
6. การประเมินผล (Evaluation) การประเมินผลโครงการที่ทำ ว่าบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยนำเอาข้อมูลต่าง ๆ มาพิจารณาอย่างมีเกณฑ์และควรมีการประเมินผลทุกระยะ เพื่อแก้ไขข้อบกพร่องต่อไป

เมธี ปิรันธนานนท์ (2529) กำหนดขั้นตอนกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน แผนงานการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงานและของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการ

พัฒนาแต่ละอย่าง จะมุ่งที่ทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวหน้าจากที่เป็นอยู่ เข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่าง ๆ ในระบบงาน เพื่อการพัฒนานี้จะตั้งอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้าที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

2. การจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่าย ที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ คณะกรรมการการศึกษา สมาคมหรือองค์การครู และปัจเจกบุคคล โดยที่คณะกรรมการการศึกษาเป็นผู้กำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ จะกำหนดความรู้ ความสามารถ ทักษะที่จำเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของหน่วยงานของตน เพื่อเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นนั้น ๆ

3. กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา การที่จะกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา จะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ส่วนความต้องการในการพัฒนา แบ่งออกได้ 3 ลักษณะ คือ

3.1 ความต้องการการพัฒนาของระบบเป็นส่วนรวม แผนกำลังคน เป็นแหล่งรายละเอียดด้านข้อมูลข่าวสารที่สำคัญ ที่ทำให้ทราบความแตกต่างของบุคลากรที่มีอยู่กับที่ต้องการ การพัฒนาจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะแก้ไขให้บุคลากรที่มีอยู่ได้พัฒนาความสามารถของตนเอง เพื่อเลื่อนฐานะและความรับผิดชอบให้สูงขึ้น

3.2 ความต้องการการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน ขณะนี้ผู้บริหารโรงเรียนกำลังได้รับมอบอำนาจมากขึ้นเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมในการสรรหา การคัดเลือกบุคคล ตลอดทั้งการพัฒนาบุคคล เพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชน ดังนั้นผู้บริหารแต่ละหน่วยงานย่อมต้องสนใจที่จะพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานของตน เพื่อการดำเนินงานจะได้บรรลุเป้าหมายตามต้องการการจัดเตรียมแผนงานต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรย่อมมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

3.3 ความต้องการการพัฒนาของปัจเจกบุคคล กระบวนการสรรหา กระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานนั้น จะให้ข้อมูลและรายละเอียดในอดีตของแต่ละบุคคล ส่วนกระบวนการจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากรจะให้ข้อสังเกตต่าง ๆ ของการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคลในปัจจุบัน การที่ได้พิจารณาทบทวนการปฏิบัติงานของบุคคลทั้งในอดีตและปัจจุบัน จะช่วยให้สามารถทำนายอนาคตของบุคคลได้ว่า ควรได้รับการพิจารณาอะไรและเพียงใด

4. เตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด การวางแผนสำหรับการพัฒนาบุคลากรของฝ่ายบริหารกลางนั้น เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังว่า จะทำให้สำเร็จลุ่ล่งไปด้วยทางใดภายในขอบเขตใดและลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหารโรงเรียนจะกำหนดแนวทางที่จะเริ่มดำเนินการ และการประสานแผนงานพัฒนาบุคลากรทั้งหมด

รวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับก่อนหลัง และความรับผิดชอบต่าง ๆ

5. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานตามแผนการพัฒนาบุคลากร เป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรมให้เหมาะสมกับบุคลากรฝ่ายการสอน ฝ่ายบริหาร หรือฝ่ายบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้อง ช่วงระยะเวลาสำหรับการดำเนินกิจกรรม งบประมาณที่จะใช้จ่ายและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ เป็นต้น

6. ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล ควรจัดกระทำพร้อมกับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคัดเลือกเนื้อหา และการออกแบบวิธีการพัฒนาบุคคล การประเมินผลควรรวบรวมข้อมูลไว้ ไม่ว่าจะเป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่โครงการพัฒนาแก้ไข ได้หรือไม่ก็ตาม ถ้าปัญหาบางอย่างไม่ได้รับการแก้ไขหรือแก้ไขไม่ได้ ก็ควรจัดหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับปรุงให้ได้ตามประสงค์ สิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการประเมินผล กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีอยู่ 3 ประการ คือ

6.1 ค้นหารายละเอียดเพื่อให้ทราบว่า ฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนา มาใช้อย่างไร ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงานและการควบคุม เป็นต้น

6.2 ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

6.3 แผนงานพัฒนา ได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจากการปฏิบัติงานของบุคลากรใน หน่วยงาน

แคสเต็ดเตอร์ (Castetter, 1992) ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Diagnosing Development Needs)
2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร (Design of Development Plans)
3. การปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร (Implementing Development Program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluating The Personnel Development Program)

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535) กำหนดแนวทางสำหรับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคคล ซึ่งมีอยู่หลายวิธี เช่น

1.1 ศึกษาจากผลผลิตขององค์กร ในกรณีที่ผลผลิตต่ำก็ต้องพิจารณาว่า มีสาเหตุมาจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ และถ้าหากด้อยความสามารถแล้วก็ต้องพิจารณาว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคคล และกำหนดวิธีการพัฒนาบุคคลด้วย

1.2 ศึกษาจากผลการปฏิบัติงานว่า เป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานได้ผลงานต่ำกว่าเป้าหมายก็ต้องพิจารณาต่อไปว่า เพราะเหตุใดด้อยความสามารถหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้วด้อยด้วยเหตุใดเพื่อจะได้พิจารณากำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร พร้อมวิธีการพัฒนา

1.3 ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติ แผนงานและเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่า สมควรจะต้องพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใดจึงจะ让他สามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการได้

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการกำหนดวิธีการพัฒนาบุคคล สิ่งที่ควรวางแผนพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย

2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาว่า จะพัฒนาบุคคลโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ

2.2 การวางแผนดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธี หรือแต่ละเรื่อง กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการเมื่อไรและอย่างไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่ามีผู้ใดบ้างอย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่า ในการพัฒนาบุคคลในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการว่าจะใช้งบประมาณจากเงินหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบและวิธีการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรว่า จะใช้วิธีการอย่างไร การติดตามผลประเมินผลจะดำเนินการอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจ เพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการตามแบบที่กำหนด

3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล เป็นการดำเนินการพัฒนาบุคคลตามที่ได้วางแผนไว้ เป็นไปตามปฏิทินงานและระยะเวลาที่กำหนด

4. การติดตามและประเมินผล เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนพัฒนาบุคลากรว่ามีผลสำเร็จ หรือปัญหาอุปสรรคอย่างไร การติดตามประเมินผลนั้น ควรดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างดำเนินการพัฒนาบุคคล เช่น ระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น

4.2 การติดตามและประเมินผล หลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากรหรือเมื่อสิ้นสุดโครงการแล้ว

4.3 การติดตามและประเมินผล ภายหลังจากสิ้นสุดโครงการ จะทำการประเมินผลเมื่อบุคลากรกลับไปปฏิบัติงานได้ระยะเวลาหนึ่ง เพื่อจะได้ทราบว่าผู้ที่ผ่านการพัฒนาได้นำผลที่ได้จากการพัฒนาไปใช้ให้เป็นประโยชน์อย่างไรบ้าง

จากแนวคิดของนักการศึกษาและนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากร ได้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การศึกษาสภาพปัจจุบัน ปัญหา ความจำเป็นและความต้องการ

ศึกษาจากข้อมูลสารสนเทศที่ได้มีการรวบรวมไว้อย่างเป็นระบบ ผ่านการวิเคราะห์อย่างเป็นกระบวนการ รู้ประเด็นปัญหาที่แท้จริง สามารถกำหนดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร

การวางแผนพัฒนาบุคลากร เป็นการเตรียมการที่จะพัฒนาบุคลากร ทั้งทางด้านกิจกรรมการพัฒนา ระยะเวลาที่เหมาะสม งบประมาณ สถานที่ ฯลฯ โดยจัดทำเป็นโครงการพัฒนา ซึ่งเป็นกระบวนการภายหลังจากทราบปัญหาที่แท้จริงแล้ว

3. การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นตอนของการนำแผนไปปฏิบัติ โดยมีการดูแล กำกับ ติดตาม พร้อมปรับปรุงแก้ไขให้การดำเนินกิจกรรมพัฒนาบุคลากร บรรลุผลตามต้องการ และมีปฏิทินกำกับงานไว้อย่างชัดเจน

4. การติดตามผลและประเมินผล

การติดตามผลและประเมินผลเป็นการติดตามความสำเร็จของโครงการ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรค เพื่อนำมาวิเคราะห์หาทางแก้ไขและวางแผนพัฒนาบุคลากรในโอกาสต่อไป

### การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เป็นขั้นต้นต่อจากการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามที่ต้องการ คู่มีค่ากับการลงทุน และสามารถแก้ปัญหาได้ตามวัตถุประสงค์ ตลอดจนทั้งเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ปรับเปลี่ยนความเชื่อและทัศนคติที่ดี ส่งผลต่อการปฏิบัติการกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร จะบรรลุจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ นั่น แคสเต็ตเตอร์ (Castetter, 1992) กล่าวว่า กิจกรรมการพัฒนาเป็นวิธีที่ทำให้องค์การบรรลุจุดหมาย และประสบผลสำเร็จ องค์การและบุคคลจะเป็นสิ่งสนับสนุนซึ่งกันและกันจะขาดอย่างหนึ่งอย่างใดไม่ได้ การออกแบบโครงการพัฒนาบุคลากรที่จะทำให้เกิดแนวคิด เทคนิคและทักษะระหว่างบุคคล แต่บรรยากาศองค์การไม่นำพาให้เกิดการปรับปรุงพฤติกรรม แผนงานก็ล้มเหลว โครงการและกิจกรรมในระบบการศึกษา จะขึ้นอยู่กับแผนงานพัฒนา ซึ่งจะควบคุม กำกับและประเมินให้อยู่ในขอบเขตของวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แผนงานพัฒนาเป็นการจัดระเบียบของกิจกรรมหลาย ๆ กิจกรรมรวมเป็นแผนเดียว เพื่อวัตถุประสงค์ที่เฉพาะเจาะจงในความสอดคล้องกับนโยบายและงบประมาณ เป็นการแสดงว่าการตัดสินใจที่เฉพาะเจาะจง และจะจัดการต่อหน่วยงานของระบบการศึกษาอย่างไร การคัดเลือกจุดมุ่งหมายของกิจกรรม ช่วงเวลาของแต่ละโครงการหลาย ๆ โครงการ ความยุ่งยากของบุคลากรที่จะใช้จ่ายเป็นอย่างไร ความต้องการทางกายภาพ ขั้นตอนการประเมินและความจำเป็นของโครงสร้างของหน่วยงานในการที่จะใส่แผนงาน (Program) เข้าไปให้ประสบผลสำเร็จ

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2524) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาคณาจารย์ มิใช่เป็นเรื่องของผู้บริหารแต่เพียงอย่างเดียว แต่จะต้องเกี่ยวข้องกับคณาจารย์เป็นสำคัญ การพัฒนาคณาจารย์ด้านการสอนจะดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อครู-อาจารย์เห็นคุณค่า เห็นความจำเป็นและปรารถนาที่จะเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาตนเอง ดังนั้นในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ ควรจัดให้แก่ผู้สนใจและเต็มใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรมก่อน และค่อยมุ่งไปยังอาจารย์ที่ไม่ค่อยสนใจ ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสนใจเข้าร่วมกิจกรรม การพัฒนาคณาจารย์จะไม่ได้ผล ถ้าทำด้วยการบังคับ ครู-อาจารย์ จะรู้สึกต่อต้านทันทีที่ถูกบังคับให้เข้าร่วมกิจกรรม

ดังนั้น การดำเนินการพัฒนาบุคลากรจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วยความร่วมมือจากทุกฝ่าย การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีของบุคลากร การสร้างบรรยากาศที่ดี ความ

ตั้งใจจริงของบุคลากรที่จะมุ่งพัฒนาศักยภาพของตน เพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบอย่างมีประสิทธิภาพ

การดำเนินการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร มีองค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นปัจจัยทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมาย คณะทำงานพัฒนาการเรียนการสอนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (2523) ได้ให้ข้อเสนอแนะไว้ในเอกสารประกอบการสัมมนาฝึกอบรมทางด้านการเรียนการสอนว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบดังนี้

#### 1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่บุคคลก่อน

1.2 วิทยาการผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งทางด้านทฤษฎีและด้านปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญ และพร้อมให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ ประกอบด้วย เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญ หรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล ฯลฯ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุด จะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ

นอกเหนือจากองค์ประกอบในการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรก็มีความสำคัญอย่างมากที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ สามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การได้บรรลุเป้าหมาย สิ่งที่ผู้บริหารควรคำนึงถึงก่อนการตัดสินใจพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลา งบประมาณที่ต้องใช้ บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในส่วนของกิจกรรมที่ควรเลือกมา เพื่อพัฒนาบุคลากรนั้น มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้เสนอไว้อย่างหลากหลาย ดังต่อไปนี้



ภิญโญ สาธร (2519) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติการที่สำคัญ มี 7 วิธี ดังนี้

1. วิธีศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน (On-the-Job-Study) เป็นวิธีหนึ่งที่สะดวกและง่าย ไม่มีการสอนจากผู้ใดเป็นการปฏิบัติการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบ ถ้ามีปัญหาในการทำงาน ก็ใช้วิธีถามหรือสังเกตการทำงานของเพื่อนร่วมงาน
2. วิธีปฐมนิเทศ (Vestibule Training and Orientation) เป็นการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะให้ปฏิบัติงานจริง เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุคนงานที่มีคุณสมบัติคล้ายคลึงกันครั้งละมาก ๆ
3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือ เป็นผู้ช่วยไปพลางก่อน (Apprenticeship Training) ใช้กันมากในวงการช่างเทคนิค และอาชีพชั้นสูง เช่น ช่างเขียน ผู้ช่วยครู ผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ เป็นต้น
4. วิธีฝึกงานต่อจากการศึกษาภาคทฤษฎี (Internship Training) วิธีนี้เป็นการร่วมมือกันระหว่างสถาบันการศึกษากับโรงเรียนวิชาชีพ โดยหลังจากนักเรียนได้เรียนภาคทฤษฎีพอสมควรแล้วจึงให้ออกไปฝึกงาน ขณะฝึกงานนักเรียนจะต้องกลับไปเข้าชั้นเรียนที่โรงเรียนเดิมอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้ง เพื่ออภิปรายปัญหาที่พบระหว่างฝึกงานกับอาจารย์
5. วิธีฝึกกระยะสั้น (Learner Training) เป็นวิธีการแก้ปัญหากรณีหน่วยงานขาดแคลนบุคลากรกระชั้นหัน จัดฝึกอบรมระยะสั้นก่อนบรรจุเข้าทำงาน
6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือให้ใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษ (Outside Courses) ทางหน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการ โดยไม่จำเป็นต้องหยุดงานประจำ และบางกรณีสามารถเบิกค่าใช้จ่ายได้ด้วย
7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgerding) วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ทันต่อการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการให้ไปศึกษาดูงานต่างประเทศด้วย

แคสตันเตอร์ (Casterter, 1976) ได้กล่าวถึง กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

- |                            |                              |
|----------------------------|------------------------------|
| 1. การบรรยาย               | 2. การจัดประชุมใหญ่          |
| 3. การสัมมนา               | 4. การอภิปรายแบบมีหัวข้อ     |
| 5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ | 6. การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน |
| 7. การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป | 8. การประชุมย่อย             |

- |                                     |                                 |
|-------------------------------------|---------------------------------|
| 9. การใช้หัวข้อเรื่องไปศึกษาค้นคว้า | 10. การอ่านสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ      |
| 11. เข้าฝึกอบรม (เป็นระยะยาว)       | 12. การหากรณีศึกษา              |
| 13. การดูภาพยนตร์                   | 14. การฟังเทป                   |
| 15. การดูโทรทัศน์                   | 16. เกมสัต่าง ๆ                 |
| 17. การกระตุ้นให้มีการศึกษา         | 18. การฝึกอบรมจากการรับรู้      |
| 19. การสอนงาน                       | 20. การสาธิต                    |
| 21. การฝึกงาน                       | 22. การให้ความช่วยเหลือ         |
| 23. การเรียนพิเศษ                   | 24. การเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์ |
| 25. การเสนอโครงการวิจัย             | 26. การเขียนเขียน               |
| 27. โปรแกรมการแลกเปลี่ยน            | 28. กิจกรรมรายบุคคล             |
| 29. การศึกษาการประสานงาน            | 30. การแสดงบทบาทสมมติ           |
| 31. การระดมความคิด                  | 32. การเข้าสถาบันอบรม           |
| 33. การทัศนศึกษา                    | 34. การฝึกตัดสินใจแก้ปัญหา      |

ทวิบูรณ หอมเย็น (2526) กล่าวไว้พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรทำได้ทั้งที่เป็นพิธีการ และแบบกึ่งพิธีการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นทางการ หรือเป็นหมู่คณะมีจุดมุ่งหมาย เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ เสริมสร้างทักษะและแนวคิดที่ถูกต้องในการทำงาน แบ่งได้เป็นหลายประเภท ได้แก่

- 1.1 การปฐมนิเทศ (Orientation)
- 1.2 การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนทักษะ (Skill training)
- 1.3 การพัฒนาบุคลากรระดับหัวหน้างาน (Supervisory training)
- 1.4 การพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร (Ececutive development)
- 1.5 การดูงานนอกสถานที่ (Study tour)
- 1.6 การประชุมอภิปราย (Conference)
- 1.7 การบรรยายและสาธิต (Lecture and Demonstration)

2. การพัฒนาบุคลากรเป็นรายบุคคล เป็นการแนะแนวทางที่ถูกต้องในการทำงานและการปฏิบัติตนในทางที่ควร และเปิดโอกาสให้ได้รับความรู้และประสบการณ์เพิ่มเติม ได้แก่

- 2.1 ส่งไปฝึกอบรมครูงาน การศึกษาต่อเป็นรายบุคคล
- 2.2 การสอนงาน
- 2.3 การหมุนเวียนการทำงาน
- 2.4 การให้ปฏิบัติหน้าที่แทน
- 2.5 การให้บุคลากรช่วยเหลืองานกัน
- 2.6 ให้ไปสังเกตการณ์
- 2.7 สนับสนุนให้เป็นสมาชิกของสมาคมที่เกี่ยวข้อง

จากเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 5 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) พอดีสรุปแนวทางในการพัฒนาบุคลากร สำหรับโรงเรียนเพื่อดำเนินการ มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. จัดกิจกรรมให้ครูปฏิบัติด้วยตนเอง
  - การอ่านและการแสวงหาความรู้
  - การค้นคว้าหรือศึกษาด้านวิชาชีพเกี่ยวกับเทคนิควิธีการสอนใหม่ ๆ เช่น ศูนย์การเรียน ชุดการสอน บทเรียนสำเร็จรูป เป็นต้น
  - การหมุนเวียนตำแหน่งครูภายในกลุ่มโรงเรียน หรือภายในอำเภอ
  - การไปสังเกตการสอนและการทำงานของโรงเรียนที่ดีเด่นในระดับต่าง ๆ
  - การลาศึกษาต่อ
  - การประเมินความก้าวหน้าของตนเอง
2. กิจกรรมที่ส่งเสริมครูเป็นหมู่คณะ
  - การประชุมครู
  - การฝึกอบรมสัมมนาและการประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - การศึกษานอกสถานที่

พนัส หันนาคินทร์ (2529) กล่าวว่า กิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมบุคลากรที่กำลังปฏิบัติงาน แบ่งออกได้อย่างกว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมที่ทำตามลำพัง (Individual activities) แบ่งได้ดังนี้
  - 1.1 การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น
  - 1.2 การค้นคว้าหรือการศึกษาทางด้านวิชาชีพและวิชาการ
  - 1.3 การหมุนเวียนตำแหน่ง

- 1.4 การทดลองและวิจัย
- 1.5 การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น
- 1.6 การเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
- 1.7 การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน
- 1.8 การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อ
- 1.9 การติดตามความเจริญของตัวเอง
2. กิจกรรมส่งเสริมครูประจำการที่จัดเป็นหมู่คณะ แบ่งได้ดังนี้
  - 2.1 การประชุมคณะครู (Faculty meeting)
  - 2.2 การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work shop)
  - 2.3 การปรึกษาก่อนเปิดโรงเรียน (Pre-school conference)
  - 2.4 การจัดครูในรูปกรรมการต่าง ๆ (Faculty committee)
  - 2.5 การแจกข่าวสารของโรงเรียน (School bulletin)

นางเยาว์ ธาราศรีสิทธิ และคณะ (2529) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ ประกอบด้วย การปฐมนิเทศครูใหม่ การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งศูนย์วิชาการภายในและภายนอกประเทศ การลาศึกษาต่อเพิ่มเติม การจัดกิจกรรมพิเศษ และแสดงนิทรรศการต่าง ๆ ในโรงเรียน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2529) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนว่า ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องกระตุ้นส่งเสริมโดยเป็นผู้จัดหรือให้ผู้อื่นช่วยดำเนินงานพัฒนาขึ้น และได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนไว้ ดังนี้

1. จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญา วัตถุประสงค์ ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ
2. จัดให้มีการบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำการใช้หรือผลิตสื่อทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโส ที่มีประสบการณ์การสอนมานาน และมีความสามารถเชี่ยวชาญด้านการสอน
4. สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครู มิใช่เป็นการจับผิด

5. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนดูการสอนและการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียงหรือต่างจังหวัด (ถ้ามีงบประมาณ)
6. ให้ครูได้เยี่ยมชมเรียนดูการสอนของครูในชั้นอื่นๆไม่ว่าจะเป็นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับ
7. เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนจากผู้เชี่ยวชาญ หรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถ และได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง
8. กลุ่มโรงเรียน ใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ
9. จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครู หรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการ หรือสนใจ
10. จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น
11. จัดให้มีการประชุมอบรมในระหว่างภาคฤดูร้อน ประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)
12. ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส
13. รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
14. แนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น วิทยาสาร มิตรครู สารพัฒนาหลักสูตร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
15. ให้คำปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัว และด้านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม
16. ถ้ามีโอกาสหรือกำลังก็สนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม
17. สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเที่ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะที่รับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งนำในการสนทนาและคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นบางครั้งบางคราว เชิญบุคคลภายนอก หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
18. ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ
19. นำคณะครูไปทัศนศึกษาตามสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติม และเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู

20. จัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการแล้วให้มาคุย หรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟัง หรือได้อ่าน

เมธี ปิณฑนานนท์ (2529) เสนอกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

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

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) กล่าวถึง การจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในทางปฏิบัติได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การสอนงาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบงาน
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงานให้
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. พาไปสังเกตการณ์การทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรบ
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน

12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังปาฐกถาทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน
18. การนิเทศของครูใหญ่

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้กำหนดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ไว้ มี 10 กิจกรรม ดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การนิเทศภายใน การจัดหา หรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน การส่งบุคลากรไปอบรมและประชุมสัมมนา การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ การจัดประชุมในโรงเรียน การจัดอบรม หรือสัมมนาในโรงเรียน และการจัดกิจกรรมพัฒนานุเคราะห์ในลักษณะอื่น ๆ

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2535) กำหนดให้มีการพัฒนานุเคราะห์ เป็น 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้ได้บังคับบัญชาให้บังเกิดผล ตามความมุ่งหมายของผู้บังคับบัญชาที่นิยมใช้กันมีดังนี้

- การปฐมนิเทศ
- การสอนงาน
- การมอบอำนาจในการปฏิบัติงาน
- การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
- การจัดพี่เลี้ยง
- ให้ทำหน้าที่เป็นผู้ช่วย
- การรักษาการแทน
- พาไปสังเกตการณ์ในบางกรณี
- ส่งไปศึกษาและดูงาน
- จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
- ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงาน
- ส่งเข้าประชุมและฝึกอบรม

- ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้อง
- ส่งเสริมให้มีบทบาททางวิชาการในหน่วยงาน
- จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวกับงานไว้ให้มีใช้อย่างเพียงพอ
- จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง
- สนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตนเอง การพัฒนาตนเองของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างาน มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะถ้าหากไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
- แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบกันเอง
- ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ
- เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส
- เป็นผู้นำอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- เป็นสมาชิกองค์กรทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ
- หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งภายในและภายนอกประเทศเป็นครั้งคราว
- ศึกษาเพิ่มเติมเป็นบางวิชาในสถานศึกษา
- คบหาสมาคมกับผู้ที่มีความรู้
- ติดตามความเคลื่อนไหวที่เกี่ยวกับนโยบาย และโครงการของงาน ที่อยู่ในความ

รับผิดชอบโดยตรงและที่เกี่ยวข้อง

- ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ

การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ตามที่เสนอไว้ดังกล่าวจะเห็นว่า มีกิจกรรมอยู่อย่างหลากหลาย ส่วนแล้วแต่มุ่งพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนให้มีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถที่จะพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้า ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมยุคข่าวสาร การที่จะเลือกใช้กิจกรรมใดในการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความจำเป็น ตรงตามความต้องการของบุคลากร และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของโรงเรียน การเลือกกิจกรรมพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสม จะช่วยให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เขตการศึกษา 7 ผู้วิจัยใช้กรอบแนวคิดจากการสังเคราะห์กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรตามที่นักวิชาการและนักศึกษากำหนดไว้ ประกอบกับประสบการณ์ทางด้านบริหารของผู้วิจัยที่ผ่านมา ได้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมกับโรงเรียนประถมศึกษา โดยทั่วไป 9 กิจกรรม ประกอบด้วย

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

กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรมดังกล่าว มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายและรายละเอียดในแต่ละกิจกรรมไว้อย่างน่าสนใจ ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอในรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมดังต่อไปนี้

#### 1. การปฐมนิเทศ (Orientation)

การปฐมนิเทศ เป็นการอบรมให้ความรู้แก่บุคคลที่เข้ามาทำงานใหม่ หรือได้รับการบรรจุเข้ามาทำงานในระยะแรก การปฐมนิเทศ มีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524) กล่าวว่า ครูใหญ่ควรจะมีกิจกรรมในการปฐมนิเทศครูใหม่ นับตั้งแต่แรกเข้ามาในโรงเรียน ดังนี้

ก. ช่วยจัดหาที่พักและสวัสดิการบางอย่างให้ โดยเฉพาะการยืมเงินทรวงจ่ายเป็นเงินเดือนในขณะที่ยังเบิกเงินเดือนจากราชการไม่ได้

ข. จัดการประชุม หรือสัมมนา เพื่อให้ทราบถึงความเป็นไปและสภาพของโรงเรียน หน้าที่ที่จะต้องรับผิดชอบ และแนะนำให้รู้จักกับผู้ที่ต้องเกี่ยวข้องโดยตรง

ก. จัดหาหนังสือคู่มือเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนให้ ซึ่งแสดงแผนผังของโรงเรียน แผนผังแสดงสายงาน ความรับผิดชอบภายในโรงเรียน ปฏิทินการปฏิบัติงาน รายชื่อคณะครูและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ระเบียบข้อบังคับที่จำเป็น

ง. จัดหาพี่เลี้ยงให้ เพื่อจะได้เป็นที่ปรึกษาที่ใกล้ชิด และคอยให้ความช่วยเหลือในเรื่องต่าง ๆ

จ. มีการรับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน เพื่อการต้อนรับและแนะนำให้ครูอื่น ๆ รู้จัก

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การอบรมปฐมนิเทศ (Orientation) การฝึกอบรมประเภทนี้จัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้ารับราชการใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์การของหน่วยงานนั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์การของตนโดยเฉพาะในหน่วยงานที่จะต้องปฏิบัติงาน ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรมปฐมนิเทศ ก็คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจากความกลัว (Work without fear) เพราะโดยทั่วไปผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่ มักใหม่ต่อสถานที่ ใหม่ต่อลักษณะงานและสภาพแวดล้อม ดังนั้น ขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสภาพที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิดผลดีได้เต็มที่ การอบรมปฐมนิเทศเป็นวิธีที่จะช่วยจัด หรือผ่อนคลายสภาวะการณะนั้นได้

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า อาจารย์ใหญ่ควรจะต้องให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ที่ยังไม่มีประสบการณ์ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระบบการบริหารและนโยบายของโรงเรียน ตลอดจนจุดมุ่งหมายในการจัดการศึกษา เพื่อขจัดความสงสัยและป้องกันการเข้าใจผิด เพื่อว่าครู-อาจารย์จะสามารถปรับตัวได้ถูกต้อง รวมทั้งให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนให้รู้จักสภาพชุมชน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ ขนบธรรมเนียม ประเพณี และแนวความคิด รวมทั้งความเชื่อถือของชุมชน

เสนาะ ดิยาวี (2537) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ คือ การแนะนำคนเข้าทำงานใหม่ให้ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของบริษัท เช่น ประวัติความเป็นมาของบริษัท นโยบาย หน้าที่งาน หน่วยงานที่ทำ เงื่อนไขของการจ้างทำงาน ค่าจ้าง บุคคลชั้นผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน การปฐมนิเทศเป็นเครื่องมือประการแรกที่จะปรับท่าทีของพนักงานเข้าใหม่ให้คุ้นเคยกับองค์การ วัตถุประสงค์ที่สำคัญก็คือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีของคนงานต่อ



องค์การ ให้เข้าใจถึงนโยบายและการบังคับบัญชา ช่วยให้คนงานรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ส่งเสริมขวัญ และความกระตือรือร้นในการทำงาน เพราะก่อนที่คนงานจะเข้าทำงานในองค์การ บุคคลเหล่านี้อาจไม่มีความรู้เกี่ยวกับองค์การ หรือได้ยินได้ฟังมาจากสังคมในทางที่ไม่ถูกต้อง จึงจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการปฐมนิเทศ ซึ่งเป็นการทำให้คนงานใหม่เริ่มต้นที่ถูกต้อง

วิจิตร อวระกุล (2537) กล่าวว่า การปฐมนิเทศจะช่วยให้พนักงานใหม่นอกจากจะได้ทราบเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์ และประวัติความเป็นมาของหน่วยงานแล้ว ยังจะช่วยให้พนักงานใหม่ได้รู้จักคุ้นเคยกับหน่วยงาน เกิดความอบอุ่น ไม่ใช่คนแปลกหน้า หรือเป็นส่วนเกินขององค์การ ทำให้รู้สึกมั่นคง เชื่อมมั่นในการทำงาน และรู้อนาคตของงาน มีขวัญ และกำลังใจในการทำงานสูงขึ้น รู้สึกเกิดความเป็นเจ้าขององค์การ และทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม สร้างความคุ้นเคยกับองค์การได้อย่างรวดเร็ว

การปฐมนิเทศ (Orientation) จะกระทำได้ดี ในกรณีที่มีพนักงานเข้าใหม่เป็นกลุ่มใหญ่จัดการอบรมอย่างเป็นทางการ ทำให้สะดวก ประหยัด และได้ผล แต่ถ้าเป็นกลุ่มเล็ก การแจกเอกสาร พร้อมได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างานจะมีประโยชน์กว่า การปฐมนิเทศที่ดีจะต้องตอบปัญหาของผู้เข้ารับการอบรมให้ได้มากที่สุด ดังนั้น เนื้อหาวิชา หรือหลักสูตรเกี่ยวกับการปฐมนิเทศ ควรประกอบด้วย

1. เรื่องที่เกี่ยวกับหน่วยงาน หรือองค์การ เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ของแต่ละฝ่าย การจัดแบ่งงาน บุคคลสำคัญ แหล่งข้อมูล เป็นต้น
2. หน้าที่ เงื่อนไขในการจ้างการทำงาน เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับ วินัย ข้อห้าม ผลประโยชน์ตอบแทน เงินเดือน การเลื่อนขั้น เวลาทดลองงาน การพ้นจากงาน เป็นต้น
3. สิทธิ สวัสดิการของพนักงานที่จะได้รับ เช่น การรักษาพยาบาล การสงเคราะห์ช่วยเหลือต่าง ๆ สวัสดิการบ้านพัก การร้องทุกข์ การอุทธรณ์ เป็นต้น
4. ข้อเสนอแนะการบริการความสะดวก เช่น ที่รับประทานอาหาร สถานที่พักผ่อน สถานพยาบาล สถานที่ทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้บุคคลากรที่เข้ามาทำงานใหม่ได้รับทราบเรื่องราวต่าง ๆ ของโรงเรียนในด้านเกี่ยวกับนโยบาย วัตถุประสงค์

ประวัติความเป็นมา สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สภาพชุมชน สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ เพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน

## 2. การอบรมสัมมนา (Seminars)

การอบรมสัมมนา เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ให้กับบุคลากร ตลอดจนเสริมสร้างเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยมีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการอบรมสัมมนา ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวถึงการสัมมนาว่า การสัมมนามักจะเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสัมมนา เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และโดยมากก็มักจะมีการแจกจ่ายเอกสารไว้ล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้าสัมมนาได้ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้ามาก่อน มิฉะนั้นผู้เข้าสัมมนาอาจจะขาดพื้นฐาน หรือแนวทางที่จะมาอภิปรายกัน และหลังจากนั้นก็จะมีการแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาหาข้อสรุปเพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2528) กล่าวว่า การสัมมนา เป็นการอภิปรายของกลุ่ม แบบกึ่ง-มีโครงสร้าง (Semistructured discussion) ไม่ว่าจะเป็นคำถามเรื่องวิกฤตหรือข้อถกเถียงในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ซึ่งสมาชิกของกลุ่มนำเสนอในที่ประชุมสัมมนา การอภิปรายของกลุ่มในเรื่องใด ๆ นี้ อาจเกิดขึ้นภายหลังการบรรยาย การอภิปรายของวิทยากร การมอบหมายงานรับผิดชอบให้สมาชิกไปค้นคว้าหาข้อมูล การสาธิต การดูเทปโทรทัศน์ หรือสไลด์ เป็นต้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า วัตถุประสงค์ของการสัมมนา เพื่อแก้ไขปัญหาร่วมกัน เพื่อการเรียนรู้ และเพื่อประโยชน์จากการแก้ปัญหาร่วมกัน เมื่อการสัมมนามีจุดมุ่งหมายอยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้ร่วมสัมมนาทุกคนจึงต้องทำหน้าที่ร่วมกันคือ เป็นทั้ง “ผู้รับ” และ “ผู้ให้” กล่าวคือ เป็นผู้ฟังความคิดเห็น หรือข้อเท็จจริงจากสมาชิก หรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็น และข้อเท็จจริง อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจึงจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองมากที่สุด เป้าหมายอันสำคัญของการสัมมนา บางทีมิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับการแก้ปัญหาอย่างเดียว หากอยู่ที่กระบวนการของการสัมมนาด้วยว่า สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา และมีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา มีความคิดใหม่ ๆ สร้างเสริมให้แก่สมาชิก

อุทัย หิรัญโต (2531) กล่าวว่า การสัมมนาส่วนใหญ่จะใช้การพัฒนาผู้บริหาร หรือฝึกอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือ จัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปราย ปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณาโดยที่ทุกคนร่วมถกแถลงสำหรับ ผู้นำอภิปราย หรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือกเอาเองว่า จะพิจารณาเรื่องใดก็ได้

กิตติมา ปรีดีดิลก (2532) ได้กล่าวถึงการประชุมสัมมนาว่า เป็นการพบปะเพื่อปรึกษาหารือกันเกี่ยวกับเรื่องต่างๆของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากัน เพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2535) กล่าวว่า การประชุมสัมมนา คือการประชุมตามหัวข้อ ที่ได้กำหนดไว้ มีการอภิปรายกันอย่างเสรีระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นผู้ประสบปัญหา ร่วมกัน มีการสรุปผลว่า ที่ประชุมนั้นเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้อย่างไรบ้าง ข้อเสนอแนะ เหล่านี้ผู้รับอาจปฏิบัติก็ได้ หรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันธะผูกพันให้ปฏิบัติเหมือนการประชุม ปรึกษา

วิจิตร อาวะกุล (2537) กล่าวว่า การสัมมนานั้นเป็นการประชุมหาแนวทางที่กว้างกว่า การประชุมแบบชนิดเกิด โดยผู้ที่ทำหน้าที่และเกี่ยวข้องจากทุกสาขาอย่างกว้างขวาง ลักษณะของ การประชุมสัมมนามีดังนี้ คือ

1. มีการประชุมสมาชิกทั้งหมด เพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการให้ความรู้ เกี่ยวข้องแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรซักถาม ปัญหา
2. อาจมีการแบ่งกลุ่ม เพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาร่วมกันเช่นเดียวกับชนิดเกิด หรือไม่มี การแบ่งกลุ่ม เมื่อประชุมใหญ่แล้วก็เลิกไป
3. มีลักษณะเพื่อแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ แก่สมาชิก
4. มีปัญหาที่กำหนดไว้แน่นอนและเป็นปัญหาค่อนข้างมีระดับการแก้ไขปัญหาสูงและ ต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย

5. เมื่อเสร็จการสัมมนา ก็จะพิมพ์สรุปผลการสัมมนา เพื่อให้สถาบันหรือผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติ หรือเสนอหน่วยงาน เพื่อให้รับนโยบายถือเป็นแนวปฏิบัติในบางเรื่องที่สามารถปฏิบัติได้

กล่าวโดยสรุป การอบรมสัมมนา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความสามารถ เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ตลอดจนแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ประสบการณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ และได้รับประโยชน์จากการแก้ปัญหา ร่วมกัน

### 3. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการอบรมพัฒนาบุคคลชนิดหนึ่ง เพื่อช่วยแก้ปัญหาในทางปฏิบัติระหว่าง ผู้ที่มีประสบการณ์กับผู้มีความสนใจ การประชุมเชิงปฏิบัติการนี้มี นักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวไว้พอสรุปได้ ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า ในขณะนี้เทคนิคการฝึกอบรมอีกแบบหนึ่ง ซึ่ง จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ เทคนิคดังกล่าวคือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เพราะว่าเทคนิคนี้เน้นทางด้านวิชาการ หรือทฤษฎี (Theory) และด้านปฏิบัติการ (Real situation or real world) อันจะมีส่วนเสริมสร้าง ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมนำเอาสิ่งที่ตนเรียนรู้ไปปฏิบัติในสภาพการทำงานอันแท้จริงของเขา

พนัส หันนาคินทร์ (2524) ได้กล่าวถึง การประชุมเชิงปฏิบัติการว่า หมายถึง การพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกัน เพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ ในงานนั้น และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทาง การสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถม รายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดหา เครื่องมือ การเตรียมการทดลอง หรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ที่จะนำไปสอนได้

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2528) กล่าวว่า โดยลักษณะแล้ว การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติ โดยมีผู้สนใจเข้าร่วมประชุม ดังนั้น วิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะ เป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ การวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของส่วน- รวม และจัดโดยส่วนรวม ซึ่งเป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้ โดยมี

องค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณา เพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สถานที่ประชุม วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากร และผู้ร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม

วิจิตร อวระกุล (2537) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดประสบการณ์ และเน้นหนักไปในการนำเอาไปใช้ไปปฏิบัติ มากกว่าการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการบรรยาย เช่น การสัมมนาเชิงปฏิบัติการ การบัญชี หรือ การประชุมเชิงปฏิบัติการการทำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น คือต้องการเน้น หรือมีชั่วโมงทางการปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วไป เป็นเทคนิคการอบรมชนิดหนึ่ง

จากคำกล่าวของนักวิชาการ และนักการศึกษาข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) หมายถึง การประชุมที่มีการลงมือกระทำ เพื่อแก้ปัญหาและมีการปฏิบัติจริงด้วย ระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์กับผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้น ๆ ร่วมกัน ผลการประชุมสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ตัวครูได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ มีความมั่นใจในการทำงานมากขึ้น ส่งผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร การประชุมเชิงปฏิบัติการจึงเป็นการพัฒนานุเคราะห์อย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้เข้าประชุมได้รับความรู้ และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ทั้งบางครั้งได้ลงมือกระทำเอง เพื่อแก้ปัญหานั้น ๆ

#### 4. การประชุมบุคลากรในโรงเรียน (Personnel meeting)

การประชุมบุคลากรในโรงเรียน เป็นกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ โดยการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

จากเอกสารการสอน ชุติวิชาบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2525) มีสาระสำคัญเกี่ยวกับความหมายของการประชุม สรุปได้ดังนี้ การประชุม (Conference) หมายถึง การชุมนุมเพื่ออภิปรายในระหว่างบรรดาสมาชิกของกลุ่ม โดยปกติจะมีประธานของที่ประชุมเป็นหัวหน้า ประธานมีหน้าที่กล่าวนำเรื่อง นำการอภิปราย คอยกันไม่ให้ออกนอกเรื่อง กล่าวสรุป และกล่าวปิดการอภิปราย

หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา (2530) กล่าวถึงการประชุมเพื่อศึกษาและรวบรวมข้อเท็จจริงว่า การประชุม (Meeting) เป็นวิธีหนึ่งที่สามารถบอกความต้องการที่จำเป็นได้

อย่างคร่าว ๆ โดยปกติมักเป็นการประชุมผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อพิจารณาปัญหาทางด้านบริหาร และวิธีแก้ไขปัญหา อาจต้องแก้ไขโดยการฝึกอบรม การประชุมคนทำงาน หรือตัวแทนคนทำงาน ก็อาจทำให้ได้ข้อเท็จจริงที่ต้องการได้ วิธีการประชุมนี้หากเป็นวิธีการถาวรมักทำเป็นรูปคณะกรรมการ

สุรวัช ศรีวัช (2532) กล่าวว่า การประชุม หมายถึง การที่บุคคลกลุ่มหนึ่งนัดหมายพบปะกัน เพื่อปรึกษาหารือ ถ่ายทอดเรื่องราว ข่าวสาร พิจารณาหาคำตอบ ร่วมกันค้นหาวิธีแก้ไขปัญหาร่วมกัน หรือปรับความคิดเห็นของบุคคลหลาย ๆ คนให้เข้ากัน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายด้วยความเรียบร้อยถูกต้องและรัดกุม

จากเอกสารชุดฝึกอบรมด้วยตนเอง เล่มที่ 17 ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534) เกี่ยวกับการประชุม สรุปสาระสำคัญของการประชุมได้ดังนี้ การประชุมเป็นวิธีการทางประชาธิปไตยอย่างหนึ่ง ที่จะทำให้ผู้ร่วมงานมีโอกาสใช้สิทธิ เสรีภาพ ในการอภิปรายเสนอแนวคิดเห็นได้ อันจะก่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ทั้งการวางแผน การแก้ปัญหา และการดำเนินงานร่วมกัน

การประชุมเป็นการพัฒนาบุคลากร และเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีขึ้นอย่างสม่ำเสมอ หรือจัดให้มีขึ้นเมื่อมีปัญหาอย่างหนึ่งอย่างใด หรือเมื่อต้องเตรียมงานใด ๆ ที่คณะครูต้องร่วมมือกัน การประชุมมีวัตถุประสงค์ คือ

1. เพื่อปรึกษาหารือ เป็นการประชุมออกความคิดเห็น
2. เพื่อสั่งการ เป็นการประชุมเพื่อออกคำสั่งให้คณะครูปฏิบัติ ส่วนใหญ่เป็นระเบียบกฎหมายต่าง ๆ ในกรณีที่จะต้องชี้แจง ทำความเข้าใจให้ตรงกันระหว่างสมาชิกขององค์การด้วยกัน
3. เพื่อชี้แจง เป็นการประชุมชี้แจงเหตุผล หรือผลงานที่ได้ปฏิบัติมาแล้วว่าได้ผลเพียงใด ซึ่งผู้บริหารอาจเรียกประชุมเป็นครั้งคราว
4. เพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ เป็นการประชุมที่ให้ความรู้ ข่าวสาร

การประชุมในแต่ละโรงเรียนย่อมแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับลักษณะและขนาดของโรงเรียน โดยทั่วไปการประชุมมี 4 ประเภท ดังนี้

1. การประชุมครูทั้งโรงเรียน เป็นการประชุมเพื่อปรึกษาหารือ และสั่งงาน หรือมีรายการพิเศษที่โรงเรียนต้องทำ ทางโรงเรียนควรจัดเป็นประจำ อย่างน้อยเดือนละครั้ง ส่วนใหญ่จะกำหนดหลังจากที่ผู้บริหารโรงเรียนเข้าประชุมประจำเดือนที่อำเภอแล้ว



2. การประชุมครูผู้แทนของแต่ละชั้นเรียน เป็นการประชุมเพื่อชี้แจง หรือปรึกษา พิจารณาความเคลื่อนไหวในระยะเวลาสั้น ๆ และเพื่อเตรียมงานในช่วงต่อไป
3. การประชุมคณะกรรมการต่าง ๆ เช่น คณะกรรมการควบคุมความประพฤติของ นักเรียน เป็นต้น
4. การประชุมครูหัวหน้างานหรือหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ เป็นการประชุมเพื่อหารือ เช่น ปรับแผน ปรับวิธีการดำเนินงาน เป็นต้น

การประชุมที่มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ควรดำเนินการดังนี้

1. การวางแผนการประชุม สิ่งที่ต้องคำนึงถึง ได้แก่ จำนวนผู้เข้าร่วมประชุม สถานที่ที่จะจัดประชุม วิธีการประชุมที่จะให้ได้สาระสำคัญที่สุด วิทยากร และแผนดำเนินการ หรือ ตารางปฏิบัติการ
2. การจัดสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก ควรคำนึงถึงทรัพยากรที่เอื้อต่อความ มุ่งหมายของการประชุมหรือไม่ สิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอหรือไม่ ก่อให้เกิดบรรยากาศที่ดี ต่อการประชุมหรือไม่
3. การเตรียมเอกสาร การประชุมแต่ละครั้ง จะต้องมีเอกสารประกอบการประชุม เพื่อสะดวกในการพิจารณาของสมาชิกและการควบคุมของประธาน สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ ระเบียบ-วาระการประชุม ประกอบด้วย
  - ระเบียบวาระที่ 1 เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ
  - ระเบียบวาระที่ 2 เรื่องรับรองรายงานการประชุมครั้งที่แล้ว
  - ระเบียบวาระที่ 3 เรื่องสืบเนื่อง
  - ระเบียบวาระที่ 4 เรื่องเสนอเพื่อทราบ
  - ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา
  - ระเบียบวาระที่ 6 เรื่องอื่น ๆ (ถ้ามี)
4. การเตรียมบุคลากร บุคลากรจะเป็นส่วนช่วยให้การประชุมดำเนินการเรียบร้อย เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้บริหารควรคำนึงถึง วิทยากร คณะผู้อำนวยความสะดวกแก่สมาชิก ประธานในพิธีเปิดการประชุม และอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การประชุมบุคลากรในโรงเรียน หมายถึง การนัดหมาย พบปะกันอย่างมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ระหว่างผู้บริหารกับครู-อาจารย์ เพื่อปรึกษาหารือ ถ่ายทอด

เรื่องราวข่าวสาร การพิจารณาแก้ไขปัญหา การหาคำตอบ และปรับความคิดเห็นของกลุ่มบุคคล ให้ได้ข้อสรุป และแนวทางปฏิบัติเดียวกัน

#### 5. การสอนงาน (Job Instruction)

การสอนงาน เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่ดีอีกรูปแบบหนึ่ง อาจจะสอนงาน แบบตัวต่อ หรือเป็นกลุ่มก็ได้ ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการสอนงาน ไว้ดังนี้

พณีส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การสั่งสอน หรือสอนแนะ (Coaching) หน้าที่ อย่างหนึ่งของผู้บังคับบัญชา ก็คือ พยายามทำด้วยวิธีการต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเจริญขึ้น และวิธีการที่ได้ผลดีที่สุด ตามความเห็นของ Mace ซึ่งสรุปผลจากการวิจัยของเขาว่า วิธีที่มี ประสิทธิภาพที่สุดในการสร้างความเจริญให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในงานอุตสาหกรรม ก็คือ การสั่งสอน ของผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิดกับผู้ปฏิบัติงานนั้นที่สุด ในที่นี้ การสั่งสอน หมายถึง คำแนะนำที่ ผู้บังคับบัญชาให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ย่อมจะมองเห็นจุดอ่อน หรือข้อบกพร่องได้เป็นอย่างดี

วิจิตร อาวะกุล (2537 ) กล่าวว่า การสอนงานใช้เฉพาะบางเรื่อง เป็นการอบรม รายตัว พบมากในหัวหน้างานที่ต้องสอนแนะนำการทำงานเป็นรายตัว หรือเป็นกลุ่มเล็ก ๆ เช่น ในเรื่องของการร่างหนังสือ เมื่ออธิบายเป็นกลุ่มแล้วให้แต่ละคนไปพิมพ์มา หัวหน้างานจะสอน แนะนำเป็นรายบุคคล การสอนงานอาจใช้วิธีการ หรืออุปกรณ์อื่นเข้าช่วยด้วย โดยมีขั้นตอน การสอนงาน ดังนี้

1. ครูผู้ฝึกอธิบาย ทำให้ดูขณะที่สอน
2. ครูผู้ฝึกสาธิต หรือแสดงให้ดูอีกครั้งหนึ่ง
3. ให้ครูผู้ฝึกพูดถึงขั้นตอนการทำด้วยปากเปล่า
4. ให้ผู้ฝึกพูด และทำประกอบการพูดด้วย
5. ครูผู้ฝึกให้คำแนะนำ วิเคราะห์ จุดที่ยังไม่ถูกต้อง ให้ทำให้ถูก
6. ปลอ่ยให้ผู้ฝึกทำเอง เมื่อทำเสร็จแล้วครูชี้ข้อผิดพลาด
7. ให้ผู้ฝึกลองทำให้ดูซ้ำอีกครั้ง
8. ให้ทำเองอีกครั้ง จึงจะปลอ่ยผ่านการฝึกไปได้

เสนาะ ดิยาวี (2537) กล่าวว่า การสอนงานนี้แตกต่างกับการปรึกษาก็คือ ผู้บังคับบัญชาจะทำการสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะต้องชี้ให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่าง ๆ การติดตามผล และการแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอน หรือแนะนำให้ทำงานเป็นเท่านั้น แต่จะต้องแนะวิธีทำงานที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเจริญก้าวหน้าต่อไป ส่วนการปรึกษางานเป็นเรื่องการอภิปรายหรือซักถามข้อสงสัยระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ในขอบเขตเกี่ยวกับความรู้สึกลงทาง ด้านความกลัว ความหวัง อารมณ์ และความกระตือรือร้น ซึ่งค่อนข้างจะเป็นเรื่องส่วนตัวด้วย หากการปรึกษากระทำโดยไม่มีข้อมูลเพียงพอ อาจทำให้เกิดข้อผิดพลาดได้ง่าย

ในการสอนงาน ผู้ควบคุมจะต้องรู้ว่า ควรจะให้ผู้ที่รับการฝึกมีความรู้อะไรบ้าง จะต้องให้ผู้เข้ารับการอบรมเข้าใจถึงงาน อำนาจในการบังคับบัญชาที่จะทำให้งานสำเร็จลงด้วยดี และจะสอนถึงงานที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย นอกจากสอนแล้วยังให้โอกาสแก่ผู้รับการอบรมมีส่วนร่วมในการอภิปรายออกความเห็น เพื่อแก้ไขงานให้ดีขึ้น ในเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา การให้ร่วมออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญอาจทำแบบเป็นกลุ่ม ในลักษณะของการประชุมอภิปราย หรือปรึกษากันเป็นการส่วนตัว อีกอย่างหนึ่ง ผู้สอนอาจยกตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นแล้วล้มเหลว เพื่อชี้ให้เห็นว่ามีสาเหตุมาจากอะไรที่ทำงานนั้นล้มเหลว ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวอยู่เสมอ มีแนวความคิดใหม่ ๆ มีทัศนคติกว้างและรู้งานลึกซึ้งยิ่งขึ้น การสอนงานที่ดีนั้น ผู้ฝึกสอนควรจะมีหลักการวิจารณ์ เกี่ยวกับเรื่องส่วนตัวของผู้เข้ารับการอบรม ควรจะให้ความสนใจอยู่ที่งานเท่านั้น ส่วนที่เห็นว่าอะไรดีหรือไม่ดีขึ้นไม่ใช่เป็นข้อเท็จจริง แต่เป็นเพียงความคิดเห็นเท่านั้น และอีกอย่างหนึ่งเป็นเรื่องยากที่คนแต่ละคนจะเปลี่ยนแปลงลักษณะของตัวเอง

พอจะกล่าวโดยสรุปได้ว่า การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานมาก่อนสอนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้และความชำนาญในการปฏิบัติงาน การสอนงานไม่ใช่เป็นการบอกคำตอบให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่เป็นการช่วยให้เขาหาคำตอบได้ด้วยตนเอง การสอนงานเป็นไปโดยสม่ำเสมอ ในลักษณะที่ทำงานไป เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการของโรงเรียน และมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพต่อไปด้วย

## 6. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ (Academic information contribution)

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการในหน่วยงานทางการศึกษา เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้นอีกประเภทหนึ่ง ซึ่งมีนักวิชาการและนักการศึกษา กล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้ คือ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจจะทำในรูปของการบริการห้องสมุด (Library Service) เป็นการจัดบริการด้านการศึกษา คำนวณนับว่าเป็นการให้ความรู้แก่บุคลากรโดยทางอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากรได้ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ และยังช่วยให้บุคลากรได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจ ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรและองค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2529) กล่าวว่า ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ สามารถกระทำได้ในหลายลักษณะ ดังนี้

1. การรับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก
2. จัดให้มีบริการทางการสอน เช่น แนะนำวิธีการใช้ หรือผลิตวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะม้านั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุ และวิทยากรภายนอก ฯลฯ
3. การแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่างๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู ภาจารย์สาร จุลสารนักรับบริหาร ฯลฯ
4. การสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น การจัดเที่ยงวันสัมมนา (คุยกันทางวิชาการขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งเป็นผู้นำในการสนทนา และคนอื่นได้ถาม หรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นครั้งคราว เชิญบุคคลภายนอก หรือผู้ปกครอง นักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม
5. การส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงวารสารต่าง ๆ
6. การจัดรายการเล่าสู่กันฟัง หรือเขียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ แล้วให้มาคุยหรือเขียนย่อให้ครูคนอื่น ๆ ฟังหรือได้อ่าน

จากหนังสือคู่มือในการบริหารโรงเรียนประถมศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2531) สรุปสาระสำคัญได้ว่า การจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน

นั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และสามารถทำได้ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คู่มือปฏิบัติงาน และสามารถทำได้ในทุก ๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดทำนั้น ถ้าเป็นหน่วยงาน ระดับกรมจัดทำ จะสามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่ายและ ประหยัดค่าใช้จ่าย เอกสารที่ควรจัดทำหรือจัดหา ได้แก่ เอกสารเกี่ยวกับนโยบาย แนวทาง-ปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงาน คู่มือสำหรับการปฏิบัติงาน เอกสารทางวิชาการ จดหมายข่าว วารสาร ต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การจัดกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์ โดยการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมให้บุคลากรได้รับความรู้จากเอกสาร หรือตำราที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับวารสาร หรือการออกวารสาร โดยการกระทำอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ครูได้รับความรู้อย่างกว้าง ขวาง ทั้งทางด้านความคิด และประสบการณ์ ซึ่งสามารถจัดได้ในหลายรูปแบบ เช่น การบริการ ห้องสมุด การจัดทำวารสาร ออกข่าวสารเผยแพร่งานวิจัย หรือการพูดคุยทางวิชาการในโอกาส อันควร เป็นต้น การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการนี้เป็นการส่งเสริม สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรให้เกิดผลดีแก่องค์กรมากยิ่งขึ้น

#### 7. การสับเปลี่ยนหน้าที่ (Job rotation)

การสับเปลี่ยนหน้าที่ของบุคลากร เป็นกิจกรรมการพัฒนานุเคราะห์อีกประเภทหนึ่ง ที่ทำให้บุคลากรได้ทราบความยากง่ายของงานฝ่ายต่าง ๆ พร้อมทั้งค้นหาความเหมาะสมของงาน สำหรับตนเอง โดยมีนักวิชาการ และนักการศึกษาได้กล่าวถึงการสับเปลี่ยนหน้าที่ ไว้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) กล่าวว่า การสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและ ความรู้ ความสามารถ หรือการใช้คนให้ถูกกับงานโดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงาน และความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม จะช่วยให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่ด้วยความ เต็มใจ เต็มกำลังความรู้ ความสามารถ ช่วยให้เกิดความก้าวหน้าต่อหน่วยงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การหมุนเวียนตำแหน่ง คือ การให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆบ้าง วิธีนี้ทำให้คนได้ทราบความตื้นลึกหนาบางของตำแหน่ง ต่าง ๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่น ให้ครู ฝ่ายสอนลงไปทำงานในหน้าที่ของฝ่ายบริการ ธุรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้าง จากการได้

ปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้การประสานงานกันทำได้ดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเองแล้ว

เสนาะ ดิยาวี (2537) กล่าวถึง การหมุนเวียนงานว่า เป็นการสับเปลี่ยนกันให้ทุกคน มีโอกาสทำงานทุกตำแหน่งในช่วงระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือนถึง 2 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนดให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง อย่างไรก็ตามผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานหมุนเวียนกันไป ควรเป็นเจ้าหน้าที่ในระดับหนึ่งหรือผู้จัดการฝ่าย วัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางขึ้น การฝึกอบรมวิธีอื่น ๆ อาจทำให้รู้งานเฉพาะงานใดงานหนึ่งเท่านั้น แต่วิธีนี้ช่วยให้ได้มีโอกาสทำงานอื่นจะทำให้มีประสบการณ์มากยิ่งขึ้น แต่การสับเปลี่ยนงานนั้นมีทั้งผลดีและผลเสีย คือ

ผลดีของการสับเปลี่ยนหน้าที่ คือ ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจว่า งานทุก ๆ ส่วนมีความสำคัญเหมือน ๆ กัน และช่วยทำให้บุคลากรมีความคิดใหม่ ๆ ที่ได้รับจากงานแต่ละฝ่ายที่ไม่เหมือนกัน

ผลเสีย ก็คือ ทำให้งานหยุดชะงักชั่วคราวในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผู้เข้ามาทำงานใหม่ และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปรับปรุงตัวเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใหม่ต่อกัน

กล่าวโดยสรุป การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์อย่างกว้างขวางยิ่งขึ้น ตลอดจนทั้งสามารถใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า แต่การสับเปลี่ยนหน้าที่นั้นควรได้กระทำอย่างมีแผนและกฎเกณฑ์ที่แน่นอน และให้บุคลากรได้ทราบถึงโอกาสที่จะก้าวหน้าทางอาชีพราชการที่จะตามมาภายหลัง ซึ่งเป็นการเสริมขวัญ กำลังใจให้กับบุคลากรไปด้วย

#### 8. การศึกษาดูงาน (Field study)

การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรอีกประเภทหนึ่ง โดยการพาบุคลากรไปสังเกตการทำงานขององค์กร หรือโรงเรียนอื่น โดยมีนักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่าน กล่าวถึงการศึกษาดูงานไว้ พอนำเสนอได้ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงการดูงานไว้ว่า การที่ผู้บริหารได้นำบุคลากรในหน่วยงานไปดูกิจกรรม หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่น ในสาขาวิชาที่หน่วยงานนั้น ๆ ต้องการ หรือพาไปดูการแสดงการจัดนิทรรศการ หรือกิจกรรมที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินงานในหน่วยงาน การพาศึกษาไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้ ความคิด และเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำโดยคนอื่น ๆ เพราะได้เห็นด้วยตนเอง

จากเอกสารการสอน ชุมวิชาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2525) พอจะสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาดูงานได้ดังนี้ การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งโดยการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูงาน เกี่ยวกับการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานของหน่วยงาน หรือองค์กรที่มีลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน เช่น การศึกษาดูงาน โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการยกย่องว่าดีเด่น ในการจัดอาคารสถานที่ดีเด่น ในการจัดการเรียนการสอน หรืออื่น ๆ ตามที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ การศึกษาดูงาน หรือการเยี่ยมชมโรงเรียนนี้ สามารถทำได้ทั้งในวงแคบ คือ การดูงานในโรงเรียนซึ่งสังกัดกลุ่มเดียวกัน อำเภอเดียวกัน จังหวัดเดียวกัน จนกระทั่งการดูงานในโรงเรียนที่อยู่ต่างจังหวัดก็ได้

พนัส หันนาสินทร์ (2524) เสนอแนวคิดว่าการไปศึกษาดูงานนอกสถานที่นั้น เป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดแล้ว และทำให้ครู-อาจารย์เกิดความคิดมองเห็นตัวเองในการดำเนินงานตลอดจนปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

การศึกษาดูงานตามที่นักวิชาการ นักการศึกษาได้กล่าวไว้ พอสรุปได้ว่าการศึกษาดูงาน หมายถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในลักษณะที่เรียกว่า การศึกษานอกสถานที่ (Study Tour/Visit) ซึ่งบุคลากรได้ไปเยี่ยมชมสถานที่ที่เป็นจริงอย่างหลากหลาย สามารถนำสิ่งต่าง ๆ ที่ได้พบเห็นเหล่านั้นไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน การศึกษาดูงาน จึงเป็นการกระตุ้นครูให้พัฒนา และปรับปรุงการเรียนการสอน ก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร

### 9. การศึกษาต่อ (Continued education)

การศึกษาต่อถือว่าเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ที่ผู้บริหารโรงเรียนควรให้การสนับสนุนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงานได้เป็นอย่างดี เกี่ยวกับการศึกษาต่อ มีนักวิชาการและนักการศึกษา กล่าวไว้ดังนี้

จากเอกสารการสอนชุดวิชาการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2525) พอดีสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับการศึกษาต่อได้ดังนี้ การศึกษาต่อจัดได้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยผู้ที่ได้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย และถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสในการศึกษาต่อ ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบันนี้อาจทำได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการอบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

พนัส หันนาคินทร์ (2526) กล่าวว่า การศึกษาต่อ หมายถึง บุคลากรลาหยุดงานเพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศหลังจากที่ได้ทำงานมาพอสมควรแล้ว การศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ใช้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษาและการให้การศึกษา ผู้ที่ไปศึกษาต่อมีโอกาสได้หันมามองงานที่ตัวเองได้กระทำไปแล้ว มีโอกาสที่จะใช้เวลาและความรู้ใหม่ผสมผสานกันสร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้น บางทีการกลับไปเป็นนักเรียนอีกจะทำให้รู้สึกว่าคุณชีวิตนักเรียนนั้นเป็นอย่างไร ทำให้เข้าใจสภาพการของนักเรียนได้ดีขึ้น

ภิญโญ สาร (2526) ได้เสนอการพัฒนาบุคลากร ระหว่างปฏิบัติการไว้ 2 วิธีคือ

1. วิธีให้ไปศึกษาต่อในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือให้ใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับรู้การศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากวิทยาลัย หรือมหาวิทยาลัยในตอนบ่าย หรือค่ำ เช่น ให้ไปเรียนพิมพ์ดีดเพิ่มเติม หรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติม โดยการติดต่อเป็นพิเศษกับสถาบันการศึกษา หรือส่งไปเรียนเฉพาะอย่าง

2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้นหรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงาน



เปลี่ยนใหม่ การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากรหน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติม โดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศ หรือต่างประเทศก็ได้

กิตติมา ปรีดีดิถ (2532) กล่าวว่า การลาศึกษาต่อจัดเป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถจะล้าสมัย ไม่ทันโลก หรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็น หน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียนได้ศึกษาต่อเพื่อได้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นการบำรุงขวัญครู-อาจารย์ในโรงเรียนได้ทางหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาสนับสนุนในเรื่องนี้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ หรือผลเสียหายที่จะเกิดแก่การเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

การลาศึกษาต่อแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ

1. การลาศึกษาต่อภายในประเทศ มี 2 ประเภท คือ

1.1 ประเภท ก. ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดส่งเข้าศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยไม่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ

1.2 ประเภท ข. ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดอนุญาตให้ไปศึกษาต่อได้ เมื่อข้าราชการผู้นั้นสามารถไปสมัครสอบเข้าศึกษาต่อได้แล้วด้วยตนเอง

2. การลาศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ

ในทางปฏิบัติ เมื่อข้าราชการครุยุ้นคำร้องต่อผู้บริหาร ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาชั้นต้น ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่พิจารณาคุณสมบัติต่าง ๆ แล้วเสนอผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงกรมเจ้าสังกัด กรมเจ้าสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาความเหมาะสมขั้นสุดท้าย

กล่าวโดยสรุปการลาศึกษาต่อ หมายถึงการพัฒนาบุคลากรโดยการเพิ่มวุฒิของบุคลากร เพื่อให้ได้รับความรู้ในแนวคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันโลกทันเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลงทางวิชาการและเทคโนโลยี

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนั้น มีนักวิชาการจำนวนมากที่ได้ให้ความสนใจ โดยทำการศึกษาวิจัยกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ซึ่งพอจะนำเสนอผลงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวต่อไปนี้

อรพินทร์ กุลประภา (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย เทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติ การสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ และการศึกษาดูงาน ยังปฏิบัติอยู่จริงในเกณฑ์น้อย และมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้านดังนี้

1. การปฐมนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทยอยบรรจુ ปฐมนิเทศพร้อมกันได้ยากและขาดการวางแผนที่ดี
2. การฝึกอบรม หรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคนและงบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
3. การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงสายงาน เมื่อจบการศึกษาไปแล้วมักจะโยกย้ายจากตำแหน่งเดิมไปสู่ตำแหน่งใหม่
5. การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพื่อประสิทธิภาพของงานส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครอง หรือความชอบพอเป็นการส่วนตัว
6. การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงาน เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีเวลาเพราะหาเวลาพร้อมกันได้ยาก

สุรีย์พร สุนทรสารทูล (2528) ทำการวิจัยเรื่อง การดำเนินงานการพัฒนาครู-อาจารย์ ในโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนได้กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และนโยบายการพัฒนาเป็นลายลักษณ์อักษร โดยผู้บริหาร ผู้ช่วย คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและหัวหน้าหมวดวิชา โดยการระดมความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารกับครู-อาจารย์แล้ว เผยแพร่ให้ทราบ วัตถุประสงค์ในการพัฒนาโดยวิธีการประชุมและแจกเอกสาร โรงเรียนส่วนใหญ่มีโครงการพัฒนาครู-อาจารย์ ดำเนินโครงการโดยไม่จัดทำตารางปฏิบัติการตามแผน มีคำสั่งแต่งตั้งกรรมการดำเนินการตามโครงการ ปัญหาที่พบได้แก่ ขาดบุคลากรที่มีความรู้ทางด้านนี้ การประเมินผลการปฏิบัติงานไม่เหมาะสม จัดกิจกรรมโดยไม่สำรวจปัญหาและความต้องการของครู-อาจารย์ ด้านการวางแผน ขาดแคลนวิทยากร ความจำกัดของงบประมาณ การประสานงานภายในโรงเรียน ผู้รับการพัฒนาไม่เห็นความสำคัญและขาดความสนใจ ด้านการประเมินผล ไม่ใช่ผล

การประเมินไปปรับปรุงแผนงานและโครงการ ครู-อาจารย์ที่ผ่านกิจกรรมไม่นำความรู้ไปใช้ในการพัฒนาตนเองและโรงเรียน

สกล รุ่งโรจน์ (2529) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด :ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุมมีการดำเนินการและการวางแผนอย่างมีระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครู-อาจารย์ต้องการจัดให้มากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร ตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สิทธิชัย ถิ่นเวหา (2533) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารบุคคลในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนไม่มีโอกาสในการสรรหาและคัดเลือกครู ครูใหม่ที่ได้มาส่วนใหญ่เป็นครูที่ย้ายมาจากที่อื่นและได้มาไม่ตรงกับความต้องการของโรงเรียน ในด้านการพัฒนาครู-อาจารย์ ส่วนใหญ่ได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนให้ไปฝึกอบรมมากที่สุด แต่การพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารเห็นว่าเกิดประโยชน์ต่อโรงเรียนมากที่สุด คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ ส่วนปัญหาในการบริหารงานบุคคล ที่พบมากในด้านการบำรุงรักษา ได้แก่ การจัดครูเข้าปฏิบัติงานกระทำไต่ยากเพราะคุณสมบัติไม่ตรงตามความต้องการครูขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน ส่วนในด้านการพัฒนา ได้แก่ ครูไม่เห็นความสำคัญในการสร้างผลงานทางวิชาการ ส่วนด้านการให้พ้นจากงาน ได้แก่ ครูไม่ได้รับความเป็นธรรมในการย้าย

วรรณ นาคเพชรพล (2534) ได้ศึกษา สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยกลุ่มอาชีวศึกษาภาคใต้ สังกัดกรมอาชีวศึกษา พบว่าผู้บริหารและครู-อาจารย์ ให้ความสำคัญเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 ด้าน การพัฒนาบุคลากรได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ส่วนที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อยได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน ส่วนปัญหาในด้านการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหาร ครู-อาจารย์ ให้ความเห็นว่า มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน ส่วนที่มีปัญหาอยู่ในระดับน้อย ได้แก่ การปฐมนิเทศ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน

มะลิ คงสกุล (2533) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทร - สงคราม ผลจากการวิจัยพบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีความสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบ

สำหรับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมนั้น โรงเรียนส่วนใหญ่มีการดำเนินการ และกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสัมมนาทางวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ในการจัดกิจกรรม โรงเรียนมีการประเมินผลเพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลจากการวิจัยพบว่า ปัญหาที่มีอยู่ในระดับมาก ได้แก่ การขาดงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน และปัญหาการขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาการที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมรวมถึงไม่สามารถกำหนดนโยบายให้สอดคล้องกับความต้องการของครู-อาจารย์ได้ ส่วนปัญหาอื่นๆอยู่ในระดับน้อย

งามจิตร อ่อนมิ่ง (2536) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพและปัญหาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี ผลจากการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันผู้บริหาร และครู-อาจารย์ส่วนใหญ่ให้ข้อมูลตรงกันว่า โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 9 กิจกรรม ได้แก่ การประชุม การฝึกอบรม การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การปฐมนิเทศ การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการสัมมนาทางวิชาการ

ปัญหาในการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ผลจากการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครู-อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า กิจกรรมที่มีปัญหา ได้แก่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การฝึกอบรม การสัมมนาทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการศึกษาดูงานนอกสถานที่

ชวน เฉลิมโฉม (2536) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่น ปี พ.ศ. 2535 ในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอดีเด่นมีหลายวิธี เรียงตามลำดับที่ใช้มากที่สุด คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร พบว่า มีปัญหาหลายประการ ปัญหาที่พบส่วนมากคือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่ม และขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนามีงบประมาณไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร และเวลาไม่เอื้ออำนวยเพราะบุคลากรมีงานที่ต้องปฏิบัติมาก

จากการศึกษาผลงานวิจัยดังกล่าว พบว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กร หรือสถานศึกษานั้นมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียน หรือหน่วยงานทางการศึกษา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายกิจกรรม มีลักษณะของการพัฒนาบุคลากรดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน โดยกำหนดเป็นนโยบาย มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน ดำเนินการวางแผนพัฒนาบุคลากรได้อย่างเหมาะสมในแต่ละระดับและแต่ละหน้าที่ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของบุคลากรและหน่วยงานเป็นหลัก