

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาสภาพปัญหาและการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรีครั้งนี้ มีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบ่งเป็นหัวข้อตามลำดับ ดังนี้

1. แนวความคิดและการวางแผนพัฒนาบุคลากร
  - 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร
  - 1.2 การวางแผนการพัฒนาบุคลากร
  - 1.3 การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร
2. สภาพและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร
  - 2.1 ความหมายของสภาพและปัญหา
  - 2.2 ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นผลสำเร็จ
  - 2.3 ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาบุคลากร
3. วิธีการพัฒนาบุคลากร
  - 3.1 การปฐมนิเทศ
  - 3.2 การฝึกอบรม
  - 3.3 การสัมมนา
  - 3.4 การศึกษาดูงาน
  - 3.5 การศึกษาต่อ
  - 3.6 การสับเปลี่ยนหน้าที่
  - 3.7 การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
  - 3.8 การประชุมเชิงปฏิบัติการ
  - 3.9 การสอนงาน
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### แนวความคิดและการวางแผนพัฒนาบุคลากร

##### 1. แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนเป็นหัวใจในการบริหาร เพราะงานทุกอย่างจะดำเนินไปจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้นั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เพราะตัวชี้วัดสำคัญในการพัฒนาคุณภาพคือบุคลากร อาจกล่าวได้ว่าทรัพยากร

บุคคลไม่สามารถประเมินค่าได้ว่า เมื่อลงทุนพัฒนาไปแล้วสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จหรือเกิดผลมากน้อย ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ ดังนั้นทรัพยากรบุคคลเป็นเรื่องที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ขอหยิบยกแนวคิดในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของนักวิชาการที่ให้แนวคิดไว้ดังนี้

เจมส์ (James, 1970, p. 4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรโดยสรุป ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากรในองค์การทั่วไปมาจากประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน
2. การกำหนดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน การกำหนดสิทธิอำนาจความรับผิดชอบในการจัดการอย่างเหมาะสมได้สัดส่วน มีข้อมูลป้อนกลับที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงาน รู้ว่าปฏิบัติงานได้ดีเพียงใด เป็นเครื่องมือการพัฒนาที่ดีที่สุด
3. การพัฒนาบุคลากรในองค์การจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อบุคลากรในองค์การต้องการที่จะคุมพฤติกรรม หรือปฏิบัติงานด้วยตนเองให้เป็นไปตามมาตรฐานของการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
4. กิจกรรมที่องค์การจัดขึ้นเพื่อการพัฒนาต้องมุ่งอยู่ที่งานของบุคลากรเป็นสำคัญ
5. การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่การกำหนดให้คนมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่ง แต่เป็นการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อำนวยความสะดวกให้บุคลากรในองค์การสามารถพัฒนาตนเองได้
6. การพัฒนาบุคลากรในองค์การเกิดขึ้นได้เมื่อการพัฒนานั้นสอดคล้องกับความต้องการในชีวิตและศักยภาพของตน มิฉะนั้นการพัฒนางี้จะไม่เกิดขึ้น
7. โดยปรกติแล้ววิธีการหรือเครื่องมือสำหรับการพัฒนา ไม่สำคัญเท่ากับความเข้าใจ หรือได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารอย่างเต็มที่
8. การศึกษาอย่างต่อเนื่องเหมาะสม สามารถสร้างประสบการณ์เรียนรู้ได้รวดเร็ว ง่าย ต่อการประยุกต์ใช้
9. ต้องเข้าใจว่าการพัฒนาบุคลากรในองค์การไม่มีวิธีใดที่สามารถเป็นยาวิเศษสำหรับการพัฒนาความสามารถของคน

แคสตันเตอร์ (Casterter, 1996, pp. 96-99) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้อย่างน่าสนใจ โดยแบ่งกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. สำรวจปัญหาความต้องการการพัฒนาบุคลากร ควรเริ่มจากการสำรวจเพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงานเกี่ยวกับการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนนี้ควรครอบคลุมทุกกิจกรรมของหน่วยงาน และรวบรวมข้อมูลจากปริมาณงานที่หน่วยงานรับผิดชอบ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา โดยคำนึงถึงความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก ควรมีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนาและกำหนดผลที่คาดว่าจะได้รับทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานที่ปฏิบัติ

3. การวางแผน เป็นขั้นตอนที่มีความละเอียดครอบคลุมถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา การกำหนดผู้รับผิดชอบในกิจกรรมเหล่านั้น และกำหนดระยะเวลาที่จะดำเนินการในการวางแผนจะต้องพิจารณากิจกรรมหรือวิธีการต่างๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการพัฒนา

4. การดำเนินการพัฒนาตามแผน ในการดำเนินตามแผนที่กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแผนการดำเนินการดังกล่าว เพื่อให้มีความเข้าใจและให้ความร่วมมือซึ่งจะช่วยให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จยิ่งขึ้น

5. การติดตามประเมินผลการพัฒนา เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่สำคัญมาก การกำกับติดตามเป็นระยะเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามขั้นตอนต่างๆ ที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งประเมินปัญหา อุปสรรค และข้อบกพร่องต่างๆ

## 2. การวางแผนการพัฒนาบุคลากร

อุทัย บุญประเสริฐ (2532, หน้า 53) กล่าวว่า การวางแผนเรื่องมือที่มีความสำคัญยิ่ง ของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ถือได้ว่าเป็นงาน ตั้งแต่แรกเริ่มและเป็นงานต่อเนื่องโดยตลอดในกระบวนการบริหารและการจัดการของหน่วยงาน

ธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 367) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า

1. ความหมายในแง่ของการนำไปปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนดวัตถุประสงค์การจูงใจและสื่อความหมาย การวัดผลงานและการพัฒนาบุคคล

2. ความหมายที่มีขอบเขตที่กว้างกว่าการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงาน และมุ่งสู่วัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ตัดสินใจแล้วที่ดีที่สุด

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 141) ได้ให้ความหมายของการวางแผน คือ การเตรียมการหรือคาดการณ์ไว้ล่วงหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานหรือกระทำอะไรบางอย่างในอนาคต

เดล (Dale, 1973, p. 12) ได้กล่าวว่า การวางแผน คือ การที่องค์กรได้ตั้งวัตถุประสงค์และ เป้าหมายไว้แล้วมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยวิธีการที่ตัดสินใจแล้วที่ดีที่สุด

การวางแผนพัฒนาบุคลากรควรให้สอดคล้องกับกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด หลักการพัฒนาประกอบด้วย (Weather & Davis, 1993, pp. 37 - 38)

1. การมีส่วนร่วม (participation) การเรียนรู้ จะเป็นไปอย่างรวดเร็ว และคงอยู่ได้นานเมื่อผู้เรียนสามารถมีส่วนร่วมอย่างเข้มแข็ง การเรียนรู้ทำให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพัน

2. การทำซ้ำๆ (repetition) การเรียนรู้ช่วยให้ส่วนที่เรียนมีทรงจำของผู้พัฒนา โดยเฉพาะความคิดหรือการปฏิบัติที่สำคัญ จากที่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ทำซ้ำๆ จะสามารถนึกขึ้นได้ เมื่อถึงเวลาที่ต้องนำออกมาใช้

3. ความสอดคล้องกัน (relevance) การเรียนรู้ช่วยให้ส่วนที่เรียนมีความหมาย ผู้เข้ารับการพัฒนาจะรู้ความมุ่งหมาย และภาระงาน และวิธีดำเนินการอย่างถูกต้อง สอดคล้องกับความต้องการ

4. การถ่ายโอน (transference) ความต้องการของโปรแกรมพัฒนาตรงกับความต้องการของงานมากเท่าไร ผู้เข้ารับพัฒนา ก็จะเรียนรู้งานได้เร็วมากขึ้นเท่านั้น

5. การสะท้อนกลับ (feedback) ผู้เข้ารับพัฒนาจะได้ข้อมูลต่างๆ เพื่อแสดงให้เห็นความก้าวหน้าในการเรียนรู้ การสะท้อนกลับของผลการพัฒนาจะช่วยจูงใจผู้เข้ารับการพัฒนา ปรับพฤติกรรมให้บรรลุความสำเร็จในการเรียนรู้มากขึ้นเรื่อยๆ ถ้าไม่มีผลสะท้อนการพัฒนากลับมา ผู้เข้ารับพัฒนา ก็ไม่สามารถทราบความก้าวหน้าของตนเองและอาจเสียกำลังใจ ก็ได้

แคสตันเตอร์ (Casterter, 1996, p. 220) ได้กล่าวว่าในการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้นต้องกำหนด องค์ประกอบที่เป็นโครงสร้างให้ชัดเจน คือ

1. การกำหนดเป้าหมาย (goals) ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
2. การกำหนดความต้องการ (determine needs) ขององค์กรและบุคลากร
3. การกำหนดวัตถุประสงค์ (refine objective) ขององค์กรในการพัฒนาบุคลากร
4. การกำหนดบทบาท (establish roles) ของผู้รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร และการวางแผนพัฒนาบุคลากรนั้น แคสตันเตอร์ ได้กล่าวไว้ว่า ต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ต้องหาสาเหตุของปัญหาในการพัฒนาหรือความจำเป็น
2. ต้องอธิบายถึงจุดมุ่งหมายเฉพาะและวัตถุประสงค์
3. ต้องศึกษาความต้องการหรือสิ่งที่จะให้แก่ผู้เข้ารับการอบรม
4. ต้องกำหนดปฏิทินงานตามวัตถุประสงค์
5. ต้องมอบหมายให้กลุ่มคนรับผิดชอบงานตามแผน
6. ต้องหาแหล่งวิทยากร
7. ต้องกำหนดขั้นตอนการประเมินผลตามแบบแผน เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงครั้งต่อไป

8. ต้องสร้างตารางเพื่อควบคุมหรือกำกับการทำงานตามแผน

จากแนวคิดของนักวิชาการ สรุปได้ว่า การวางแผนพัฒนาบุคลากร คือ เครื่องมือของการบริหารที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพก่อนทำงาน

### 3. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

เมื่อมีการเรียนก็ต้องมีการทดสอบ เพื่อวัดสิ่งที่ได้เรียนรู้ไป เมื่อมีการฝึกอบรมก็เช่นเดียวกัน หลังการฝึกอบรมแล้วก็ต้องมีการประเมินการอบรม ทั้งนี้เพราะการอบรม การจัดว่า กิจกรรมพัฒนาต้องใช้เวลา เงินทอง และบุคลากรมากมาย

การประเมินผลเป็นการตรวจสอบการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่ผ่านมาแล้ว สัมฤทธิ์ผล อย่างไร จัดเป็นขั้นตอนสุดท้ายของขบวนการพัฒนาบุคลากร นำเอาอุปสรรค ปัญหา ต่างๆ มา แก้ไข ปรับปรุง และดำเนินการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพต่อไป มีนักวิชาการและ นักการศึกษาต่างให้ความหมายของการประเมินผลไว้หลายๆ ประการ เช่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2536, หน้า 485) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นการวัดและค้นหาคุณค่าที่ได้จากการพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ของผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลากร

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 251) ได้ให้ความหมายของการประเมินการพัฒนา บุคลากร คือ กระบวนการที่ผู้บริหารพิจารณาอย่างเป็นระบบว่า บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา ปฏิบัติงานได้ผลดีมากน้อยเพียงใด ในช่วงระยะเวลาที่กำหนด

วิจิตร อาวะกุล (2540, หน้า 236) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการ พิจารณาวินิจฉัยเพื่อให้ทราบว่า การกระทำกิจกรรมหรืองานต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากรที่ทำไป นั้นเกิดผลอย่างไร โดยการสังเกต เก็บข้อมูลตัวเลขของผลที่ออกมา นั้น เามาเปรียบเทียบกับ วัดกับเกณฑ์ วัดดูประสงค์ หรือมาตรฐานที่เราตั้งขึ้น จึงสรุปได้ว่า ดีหรือไม่ดี สูงหรือต่ำกว่า เกณฑ์ที่ได้ตั้งเอาไว้

ซึ่งสรุปได้ว่า การประเมินผลพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการพิจารณาอย่างเป็น ระบบ เพื่อให้ทราบว่า ผลการพัฒนาบุคลากรนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ และสามารถ เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาได้มากน้อยเพียงใด

นอกจากนี้แล้ว การประเมินการพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการพัฒนา บุคลากรที่พยายามตอบคำถามที่ว่า แผนการพัฒนาบุคลากรทำได้ละเอียดรอบคอบเพียงใด มี เทคนิคที่นำมาใช้ทำให้เกิดการพัฒนา มากน้อยเท่าไร หรือเพียงหาคำตอบให้ได้ว่า การพัฒนา บุคลากรนี้ให้ประโยชน์ต่องานในหน้าที่และองค์กรอย่างไร การประเมินผลในกรณีสุดท้ายยากที่ จะทราบผลได้ในเวลาอันรวดเร็ว ต้องดูผลงานระยะยาวจากนักเรียนและมีคำถามที่มีส่วนสำคัญ ใน องค์ประกอบด้วยคือ

1. ผลที่เกิดกับผู้เข้ารับการอบรม มีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
2. ผลที่เกิดกับตำแหน่งงานว่าดีขึ้นเพียงใด หลังการพัฒนาบุคลากร
3. ผลที่เกิดกับองค์กร เช่น โรงเรียนได้ปฏิบัติไปถึงเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น

เท่าไร ซึ่งสอดคล้องกับ

อุทัย หิรัญโต (2531 หน้า 166) กล่าวถึงความสำคัญของการประเมินผลการพัฒนา บุคลากรว่า การประเมินผลที่ดีเป็นเครื่องช่วยให้เห็นอุปสรรค ข้อขัดแย้ง และวัดความสามารถ ในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัตถุประสงค์ของการ ประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น คือ ต้องการทราบผลการฝึกอบรมที่สำเร็จไปแล้ว ได้ผลคุ้มค่า ตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใดสมควรปรับปรุงแก้ไขหรือไม่ ควรจัดการฝึกอบรมพัฒนา อีก

หรือไม่ ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมดีขึ้นหรือเลวลง หรือคงที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง

เครือข่าย ลีเมอภิชชาติ (2531, หน้า 145) กล่าวว่า ความสำคัญของการประเมินผล การพัฒนาบุคลากรเป็นการวิเคราะห์ตรวจสอบความก้าวหน้าและผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา โดย วิเคราะห์ระบบการพัฒนาว่าตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ กล่าวคือ สามารถเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติของผู้เข้าพัฒนาหรือไม่ เมื่อกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่องค์การแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกลุ่มมากน้อยเพียงใด องค์การได้ผลตอบแทน ใด ๆ จากการลงทุนพัฒนาบุคลากรนั้นๆ

การประเมินผลพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดที่กล่าวมา จึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการ พัฒนาบุคลากรที่ทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรคการพัฒนา และทราบถึงผลบรรลุของตัวบุคลากร ที่เข้ารับการพัฒนาว่าได้ตามเป้าหมายที่ต้องการหรือไม่ และจะได้นำผลไปพัฒนาปรับปรุงต่อไป

การประเมินผลเป็นวิธีการที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการฝึกอบรม การ ประเมินผล ที่ดีและดำเนินไปโดยความถูกต้องตามหลักวิชา เป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดแย้งและความสามารถในการฝึกอบรม ตลอดจน เวลา แรงงานต่างๆ ได้ดี

วิธีการประเมินผลการฝึกอบรมที่ได้รับความนิยมมากมี 4 วิธี คือ

1. วัดผลก่อน - หลัง แล้วนำมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้า อบรม การอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร เพียงใด หรือไม่

2. การจัดตั้งมาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลดูว่า หลังจากได้รับการฝึก อบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่

3. การสังเกตการปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นมาตรฐาน วิธีการนี้จะกำหนดลักษณะ ของงานที่สังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรืออาจจะสังเกตปริมาณ ผลผลิต ก็ได้ แล้วเอาผลที่สังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้ เพื่อใช้เปรียบเทียบกับงานที่มี ลักษณะเหมือนกัน หรือใกล้เคียงกัน

4. กำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงานโดยการสังเกต วิธีนี้คล้ายกับวิธีที่ 3 แตกต่างกัน ที่การสังเกตนั้นเป็นงานรวม มิได้แยกออกมาเป็นอย่างหนึ่งอย่างใดที่ใช้สังเกต โดยเฉพาะ

ในการประเมินผลกระบวนการพัฒนานี้มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ

1. ค้นหารายละเอียดให้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอากระบวนการพัฒนามาใช้ อย่างไม่ได้แก่ เรื่องการวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม

2. ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่ก่อให้เกิดความรู้ ทางเทคนิค ในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3. แผนการพัฒนาได้มีส่วนร่วมให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานสถานศึกษา องค์กร ในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุผลเพียงใด จะวัดอะไรได้บ้างจากการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน องค์กร สถานศึกษานั้นๆ

การประเมินผล ควรกระทำไปพร้อมๆ กับการกำหนดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การคัดเลือกเนื้อหา การออกแบบวิธีการพัฒนาบุคลากร การประเมินผล ควรรวบรวมข้อมูลไว้ ไม่ว่าจะ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาที่โครงการพัฒนาจะแก้ได้หรือไม่ก็ตาม ถ้าปัญหาบางอย่าง ไม่ได้รับการแก้ไขหรือแก้ไขไม่ได้ ก็ควรจัดหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม เพื่อที่จะปรับปรุงให้ได้ ตามประสงค์

การประเมินผลแผนงาน การพัฒนาบุคลากรตั้งอยู่บนความมุ่งหวัง 3 ประการ คือ

1. ผู้ร่วมในการพัฒนา กล่าวคือ แผนการพัฒนาบุคลากรจะให้ได้ผลต่อผู้เข้าร่วม การพัฒนาอะไรบ้าง เพื่อที่จะได้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เป็นอยู่เดิมของตน
2. ตำแหน่งงาน การปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมการพัฒนาได้รับการปรับปรุงภาย หลังจากที่ตนได้รับการพัฒนาแล้วให้เหมาะสมหรือเข้ากันได้กับตำแหน่งงานหรือไม่
3. ระบบโรงเรียน ความพยายามในการพัฒนาจะต้องใช้หาทางใด และภายใน ขอบเขตใด เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ของโรงเรียน

อุทัย หิรัญไธ (2531, หน้า 165 - 166) กล่าวถึงการประเมินโครงการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมที่ใด มักจะมีการประเมินผลเสมอ ประเภทของการประเมินผล อาจแยกออกได้เป็น เรื่องๆ ดังนี้

1. การประเมินปฏิกิริยาโต้ตอบ เป็นการประเมินเพื่อให้รู้ว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรม มี ปฏิกิริยาโต้ตอบอย่างไร เช่น ชอบหรือไม่ชอบโครงการฝึกอบรม ได้รับประโยชน์จากการ ฝึกอบรมอย่างไร เป็นต้น การประเมินปฏิกิริยาโต้ตอบ เป็นการวัดความรู้สึกของผู้รับการอบรม แต่ไม่ได้วัดการเรียนรู้ ซึ่งจะต้องกำหนดสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจน เขียนรายการที่ต้องวัดให้ ครอบคลุมอย่าง ทัวถึง โดยออกแบบคำถาม ตามความคิดที่วัดได้

2. การประเมินผลการเรียนรู้ การประเมินผลปฏิกิริยาโต้ตอบจะทำให้ทราบถึงการ ยอมรับโครงการในหมู่ผู้เข้ารับการอบรม และยังจะได้รับข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ทำในรูป ของผู้บรรยายและลักษณะภาพต่างๆ ไป อย่างไรก็ดี โครงการฝึกอบรมที่ได้รับความสนใจสูง หรือมีปฏิกิริยาโต้ตอบที่ดี ไม่จำเป็นต้องแสดงว่ามีการเรียนรู้สูงเสมอไป ดังนั้น จึงควรมีการ ประเมินผลการเรียนรู้ การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทุกอย่าง หรืออีกนัยหนึ่ง การเรียนรู้ หมายถึง การทำได้ในสิ่งที่ไม่เคยรู้ หรือเคยทำมาก่อน แล้วมาทำได้ภายหลัง เป็น การเรียนรู้ทั้งสิ้น

3. การประเมินผลด้านพฤติกรรม ทำได้ยากกว่าทั้ง 2 วิธี เพราะจะต้องใช้วิธีการ ทางวิทยาศาสตร์ ต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องหลายตัว เช่น ต้องใช้วิธีการสังเกต การ

ติดตามผล เป็นต้น การประเมินต้องประเมินทุกคน ทั้งผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม ซึ่งอาจใช้วิธีสัมภาษณ์ หรือแบบสอบถามก็ได้

4. การประเมินผลการอบรม คือการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นจากโครงการ เช่น โครงการฝึกอบรมหลักสูตรลดอุบัติเหตุ โรงงานก็จะประเมินว่าอุบัติเหตุในองค์กรหรือสถานศึกษาลดลงหรือไม่ หรือโครงการเพิ่มผลผลิต ก็ประเมินว่าผลผลิตของบริษัทเพิ่มขึ้นหรือไม่การประเมินตามรูปแบบนี้ ไม่คำนึงถึงตัวบุคลากรที่เข้ารับการอบรม แต่จะทดสอบจากบุคคลอื่นเรียกว่า การประเมินผลกระทบ ( Impact evaluation)

แคสเท็ตเตอร์ (Castetter, 1996, p. 119) ได้กล่าวว่าการวางแผนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากรนั้น คำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล
  2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะพิจารณา
  3. การหาวิธีการให้การอบรม
- และได้กล่าวว่า การประเมินผลนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ต้องดูจาก
1. ผลกระทบของผู้ได้รับการอบรม
  2. ผลกระทบของตำแหน่ง / บุคคลในตำแหน่ง
  3. ผลกระทบขององค์กรว่าบรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

จากแนวคิดต่างๆ ของนักวิชาการดังกล่าวพอสรุปได้ว่า การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร เป็นผลรวมจากการพัฒนาว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์เพียงใด ประกอบด้วยกฎเกณฑ์และวิธีการ เครื่องมือการประเมิน ผู้รับผิดชอบ การกำหนดเวลา ความร่วมมือ การบรรลุวัตถุประสงค์ และการกำหนดการประเมิน เพื่อช่วยให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค แล้วนำผลไปปรับปรุงปัญหาและเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

### สภาพและปัญหาในการพัฒนาบุคลากร

#### 1. ความหมายของสภาพและปัญหา

##### 1.1 ความหมายของสภาพ

ได้มีนักวิชาการศึกษาให้ความหมายของคำว่าสภาพไว้ ดังนี้

จิตการุณ วัชรราชชั้นย์ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ลักษณะที่รับรู้ได้ถึงการบริหารงานการจัดและดำเนินการด้านการบริหาร โดยผู้รับผิดชอบจะต้องดำเนินการในด้านการวางแผนการปฏิบัติงาน การตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไข

หยด คนโฑทอง (2544, หน้า 6) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สภาพที่เป็นจริงเกี่ยวกับ กระบวนการประเมินผล

อัปสร สุโชติ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานตามสภาพที่เป็นจริงของการดำเนินงาน

คมกฤช คัมภีรานนท์ (2546, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สภาวะที่เป็นจริงเกี่ยวกับการดำเนินการบริหาร

ทวน เทียงเจริญ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง ระดับการปฏิบัติงานที่เป็นจริงเกี่ยวกับการบริหาร

วินัย คำนูเอนก (2546, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สภาวะที่เป็นอยู่ในปัจจุบันที่เกี่ยวกับการบริหาร

บุญเลิศ รอดเชื้อ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า สภาพ หมายถึง สภาพที่พบหรือที่เป็นอยู่ในการดำเนินการบริหารงาน

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า สภาพ หมายถึง สภาวะที่เป็นอยู่จริงหรือสภาพที่เป็นจริงของการดำเนินงานนั้น ๆ

## 1.2 ความหมายของปัญหา

ได้มีนักวิชาการศึกษากล่าวถึง ปัญหา ไว้ดังนี้

จิตการุณ วัชรราชันย์ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคในการบริหารงานการจัดและดำเนินการด้านการบริหาร

อัปสร สุโชติ (2544, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือความขัดข้องที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน

หยด คนโงทอง (2544, หน้า 6) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องเกี่ยวกับกระบวนการ

คมกฤช คัมภีรานนท์ (2546, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องเกี่ยวกับกระบวนการบริหาร

ทวน เทียงเจริญ (2546, หน้า 9) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรค หรือข้อขัดข้องเกี่ยวกับการบริหารงาน

วินัย คำนูเอนก (2546, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง ข้อขัดข้องหรืออุปสรรคต่าง ๆ ที่ไม่พึงปรารถนา

บุญเลิศ รอดเชื้อ (2547, หน้า 7) กล่าวว่า ปัญหา หมายถึง สภาพที่พบหรือที่เป็นอยู่อันเป็นอุปสรรคต่อการบริหารงาน

จากความหมายต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ปัญหา หมายถึง อุปสรรคหรือข้อขัดข้องในการดำเนินงานที่ทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

## 2. ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรเป็นผลสำเร็จ

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรจะประสบผลสำเร็จต้องอาศัยปัจจัยหลาย ๆ ด้าน ที่เอื้ออำนวยให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี นักวิชาการได้เสนอแนะเอาไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531, หน้า 52) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการบริหารพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยปัจจัยสำคัญ 4 ประการ คือ

1. คน (man) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในปัจจัยทั้งหมด เพราะคนเป็นตัวจักรสำคัญที่จะ ทำให้การพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายโดยเร็ว

2. เงิน (money) เป็นปัจจัยที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ช่วยสนับสนุนให้การดำเนินการพัฒนาบุคลากรไปสู่เป้าหมายโดยเร็ว

3. วัสดุอุปกรณ์ (mater) หมายถึง เครื่องมือ วัสดุ อุปกรณ์ ตลอดทั้งเทคนิควิธีการที่นำมาสนับสนุนการทำงาน โดยจะเน้นความเพียงพอ ความมีคุณภาพ ทันสมัยของอุปกรณ์

4. การจัดการ (management) หมายถึง วิธีการดำเนินงาน การปฏิบัติงาน ตลอดจนการจัดการงบประมาณ เพื่อให้สอดคล้องกับแผนการบริหารพัฒนาบุคลากร

ประพันธ์ สุริหาร (2541, หน้า 60) ได้กล่าวว่า การบริหารการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จ โดยการร่วมมือกันดำเนินการทุกๆ ฝ่ายในโรงเรียนได้รับการพัฒนาให้มีความรู้และความสามารถในการปฏิบัติงาน

นาริรัตน์ ตั้งสกุล (2542, หน้า 75) ได้กล่าวถึงปัจจัยในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ คือผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและหน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการนำวัสดุอุปกรณ์ตลอดจนงบประมาณมาบริหารให้เพียงพอ สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงานได้

วิฑูรย์ เกตุวงศา (2542, หน้า 35) ได้กล่าวว่า การบริหารจัดการใช้คนให้เหมาะกับ หน้าที่ของงานและภาระงาน ตลอดจนมีการทำนุบำรุงขวัญและกำลังใจอยู่เสมอ ให้บุคลากรรักในหน้าที่ของตน มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารควรมีแรงจูงใจเพื่อส่งเสริมขวัญและกำลังใจครูอยู่เสมอ

พิมล แยมอยู่ (2543, หน้า 45) การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ นั้น จะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่อไปนี้

1. หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
2. ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและให้การสนับสนุน ตลอดจนผู้บริหารเองต้องมีการพัฒนา
3. การพัฒนาต้องเริ่มจากความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก
4. ต้องมีวัสดุอุปกรณ์และงบประมาณเพียงพอ
5. ต้องใช้วิธีพัฒนาบุคลากรหลายๆ แบบ โดยให้มีความเหมาะสมกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลและหน่วยงาน
6. การพัฒนาบุคลากรต้องสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

สรุปจากแนวคิดของนักวิชาการ ปัจจัยที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จมากมาย ไม่ว่าจะเป็นการนำทรัพยากรต่างๆ คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และ การจัดการมาบริหารให้สมดุลและสอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงานเป็นหลัก โดยเลือก

วิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับสภาพปัญหา และความต้องการของบุคลากรอันเป็นผลให้สามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

### 3. ปัญหาและอุปสรรคการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรอาจมีปัญหาก่อเกิดขึ้นเสมอเพราะบุคลากรมีสถานภาพ และองค์ประกอบที่แตกต่างกัน ดังนั้น การพัฒนาบุคลิกภาพที่ดี และมีคุณภาพจะต้องทราบว่าปัญหาคืออะไร จะปรับปรุงแก้ไขอย่างไร นักวิชาการจึงได้เสนอปัญหาในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

มลิวลย์ เอี่ยมดี (2535, หน้า 18) ได้กล่าวถึงปัญหาการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาว่า ขาดบุคลากรที่มีความรู้ และผู้รับผิดชอบมีภาพหน้าที่มาก ขาดข้อมูลสารสนเทศที่เป็นจริง ขาด งบประมาณ ขาดการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อุปสรรคของการพัฒนาบุคลากร มีผลกระทบจากการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งไม่ยอมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม การสอน และไม่เห็นความสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของตน

นิรมล โนนานนท์ (2536, หน้า 39) ได้กล่าวถึงปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรว่า ขาดการติดตามประเมินผลหลังการพัฒนาบุคลากร ไม่มีระบบการหมุนเวียนแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยน เพื่อการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมยังไม่เอื้ออำนวยเต็มที่ สถานที่เพื่อการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมยังไม่เอื้ออำนวยความสะดวก ความไม่พร้อมในเรื่องส่วนตัว ฐานะทางเศรษฐกิจ ความไม่พร้อมของปัจจัย เช่น หนังสือ คู่มือวิชาชีพ วัสดุ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนาและระยะเวลาไม่อำนวย

โยง จันทรากุลนนท์ (2538, หน้า 22) ได้กล่าวถึงปัญหาที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การขาดแคลนสิ่งอำนวยความสะดวก สื่อวัสดุอุปกรณ์ งบประมาณ และวิทยากร

สมพร เสรีวัลลภ (2539, หน้า 111) ได้กล่าวว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่นั้น เกิดจากองค์การไม่มีการกำหนดบทบาทในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเวลาที่กำหนด ขาดผู้ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน ขาดผู้อำนวยการในด้านการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็น บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาไม่น่าความรู้ และประสบการณ์ที่ได้รับมาไปปรับปรุงการปฏิบัติงาน

สมจิต มาไข (2540, หน้า 76) ได้กล่าวว่า ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร เกิดจากการขาดงบประมาณ ทำให้บุคลากรขาดความกระตือรือร้น การนิเทศการศึกษาไม่ประสบผลสำเร็จ ขาดการวางแผน และไม่พัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ปัญหาและอุปสรรคมีมากมาย สามารถสรุปได้ดังนี้

1. ขาดบุคคลผู้รับผิดชอบในงานพัฒนาบุคลากรโดยตรง
2. ขาดงบประมาณ
3. ไม่มีการวางแผนงานให้ชัดเจน
4. ขาดการประเมินผลอย่างเป็นระบบ

5. ขาดเอกสารและข้อมูลที่เป็นจริง
6. บุคลากรไม่เห็นความสำคัญ

### วิธีการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมหรือวิธีการพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร สำหรับวิธีพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีด้วยกัน ซึ่งมีผู้ให้แนวทางการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 112) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรว่า การเรียนรู้และการนำความรู้ไปปฏิบัตินั้นเป็นเรื่องที่แต่ละคนทำได้ไม่เท่ากัน และเสนอวิธีพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ คือต้องการให้ผู้ทำงานใหม่ เป็นคนงานที่มีประโยชน์ในระยะเวลา อันสั้นที่สุด โดยให้ความรู้ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาระงานในหน้าที่ความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานที่ทำ สิทธิและหน้าที่ สวัสดิการ ตลอดจนนโยบายขององค์กรว่ามีอยู่อย่างไร

2. การฝึกอบรมการทำงานหรือการฝึกอบรมทางเทคนิค และการฝึกอบรม การสอนงาน ได้แก่การสอนและให้ความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงานจริงๆ แก่เจ้าหน้าที่

3. การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ระดับผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีหน้าที่ในการแบ่งงาน มอบงาน ควบคุมและวินิจฉัยสั่งการในเรื่องสำคัญๆ จำเป็นต้องพัฒนาเป็นอย่างดี

ภิญโญ สาร (2531, หน้า 164) ได้กล่าวว่า วิธีการพัฒนาครูที่สำคัญมีอยู่ 7 วิธี คือ

1. วิธีศึกษางานไปพร้อมๆ กับการปฏิบัติงาน เป็นวิธีที่สะดวกและง่าย เช่นครูบรรจุใหม่ยังไม่รู้จักงานดีพอ ก็ให้ศึกษาจากครูที่บรรจุมาก่อนแล้ว หรือเป็นครูพี่เลี้ยง คอยให้คำแนะนำเป็นต้น

2. การปฐมนิเทศ ก่อนที่ครูจะบรรจุ ครูจะมีการแนะนำระเบียบการปฏิบัติต่างๆ สภาพแวดล้อมที่โรงเรียนตั้งอยู่ ผู้บริหารสถานศึกษาหรือครูใหญ่ จะเป็นผู้นำทำการปฐมนิเทศ

3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือเป็นผู้ช่วยไปพลางๆ ก่อน เช่น การให้เป็นผู้ช่วยครูใหญ่

4. วิธีฝึกงานต่อจากภาคทฤษฎี วิธีนี้เป็นความร่วมมือระหว่างโรงเรียนวิชาชีพ หรือการศึกษาวิชาเฉพาะกับหน่วยงานนั้น

5. วิธีฝึกกระยะสั้น เวลาโรงเรียนขาดครูกะทันหัน เช่น ฝึกอบรมครูสอนวิชาชีพ

6. วิธีให้ไปศึกษาในสถานศึกษาบางแห่งนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาว่างบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษาคือ การที่โรงเรียนอนุญาตให้ครูไปศึกษาวิชา คือไปกัน 2 คน ค่าเล่าเรียนก็เพิ่มขึ้น

7. วิธีให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาเพิ่มเติม วิธีนี้เป็นการเพิ่มวุฒิของครูให้มีความรู้ดีขึ้น อาจส่งไปศึกษาต่อในวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอกประเทศ

กิตติมา ปรีดีดิถ (2532, หน้า 119) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ เป็นวิธีที่แจ่มแจ้งและนำไปสู่บุคลากรใหม่รู้จักหน่วยงานทุกๆ ด้าน ตลอดจนเพื่อนร่วมงาน หน้าที่รับผิดชอบ เพื่อความมั่นใจในการทำงาน
2. การสอนงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาสอนให้ผู้บังคับบัญชาได้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะได้เลือกวิธีปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ เป็นวิธีพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้ ขณะปฏิบัติงาน โดยการศึกษาด้วยตนเอง ตามที่ได้รับมอบอำนาจ
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นการจัดผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงมาสอนครูใหม่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอน เป็นการจัดผู้เชี่ยวชาญที่มีความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงมาสอนครูใหม่
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยสอน เป็นวิธีฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายในตำแหน่งสูงขึ้น รู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน
7. การให้รักษาการแทน ได้แก่ ให้รักษาหน้าที่แทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงาน ทุกอย่างในตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่งนั้น
8. พาไปสังเกตการทำงาน ทำให้บุคลากรมองเห็นตัวอย่างในการทำงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ แล้วนำมาปรับปรุงการปฏิบัติ
9. ส่งไปศึกษาดูงาน เป็นวิธีไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีการทำงานคล้ายกัน เพื่อนำประสบการณ์มาปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง
10. การจัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม เป็นวิธีการประชุมตามข้อที่กำหนด
11. ส่งเข้าร่วมประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากรได้ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับงานและรู้จักบทบาทของแต่ละคน
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. ส่งเสริมให้อ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการฟัง ค้นคว้า ทดลอง อ่านวิจัย แล้วรวบรวมเป็นความรู้ใหม่
15. ให้ทำการทดลองวิจัย โดยเฉพาะวิจัยงานที่ทำอยู่ประจำ หาข้อเท็จจริงและแนวทางการปฏิบัติแก้ไข
16. ให้มีส่วนร่วมกิจกรรมของชุมชน เป็นวิธีการทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับงานที่จะกระทำในตอนเปิดภาคเรียน เพื่อเป็นการชักจูงความเข้าใจในการทำงาน
17. ให้มีการปรึกษางานก่อนเปิดเรียน เป็นวิธีการทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับ ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ ความคิดของคนในชุมชนนั้นๆ

18. การนิเทศของครูใหญ่ เป็นการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535, หน้า 23) กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายวิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอนุญาตให้ไปศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนวิธีการที่นิยมมากที่สุด คือการฝึกอบรม เพราะหน่วยงานสามารถกำหนด หลักสูตรการฝึกอบรม เป้าหมายและการประเมินการอบรมได้อย่างมีระบบ มีขั้นตอนสรุปได้ ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดหลักสูตรและแผนการอบรม
3. ดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการอบรม
5. การติดตามผลการฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาวาร์ (2537, หน้า 151 - 154) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรในระดับบริหาร ด้วยการอบรม โดยวิธีให้ทำงาน แยกเป็น 4 วิธี คือ

1. การทดลองเรียนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การสอนงาน
4. การบริหารในรูปกรรมการ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2539, หน้า 394) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายประการ ได้แก่

1. การจัดอบรมเพิ่มเติม
2. การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ
3. การศึกษาดูงาน
4. การศึกษาต่อ
5. การบรรยายให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว

พนัส หันนาคินทร์ (2540, หน้า 89) ได้ให้ข้อเสนอแนะและวิธีพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

1. การอ่านหรือแสวงหาความรู้ด้วยการ ฟัง การอ่าน ถือว่าสำคัญยิ่ง เพราะยอมทำให้ได้ทันทีที่มีโอกาส
2. การค้นคว้าและการทดลอง ความรู้ด้านวิชาการอย่างง่าย ๆ ที่สุด คือ การศึกษาจากตำราต่างๆ แล้วรวบรวมเป็นบทความขึ้นใหม่
3. การทดลองและการวิจัย เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่าง เช่น การสังเกต การ ขาดเรียนของนักเรียน หรือการวิจัยที่ต้องใช้พื้นฐานความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้นๆ

4. การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทำให้ผู้เข้าประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

5. การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน

6. การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ซึ่งเป็นการเปรียบเทียบกับการทำงานขององค์กร ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการทำงานตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ได้ดี

7. การศึกษาต่อหลังจากทำงานได้พอสมควรแล้ว จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป

8. การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง วิธีจะดูความก้าวหน้าของตนเองมีหลายประการ เช่น การสนทนากับผู้อื่น ทำให้ทราบว่าเราทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพหรือไม่

อาภาเพ็ญ ไทยทอง (2540, หน้า 36 - 55) ได้ศึกษาพบในเอกสารและงานวิจัย ต่างๆ ถึงกิจกรรมพัฒนาบุคลากรที่นิยมจัดและใช้ในการพัฒนาบุคลากร ดังนี้ 1) การประชุมในเทศ 2) การฝึกอบรม 3) การศึกษาดูงาน 4) การสัมมนา 5) การศึกษาต่อ 6) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 7) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ 8) การสอนงาน และ 9) การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ

เว็ทเทอร์และดาวิส (Weather & Davis, 1993, pp. 43 - 51) ได้ให้วิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 11 วิธี คือ

- 1) การสอนงาน (job instruction)
- 2) การหมุนเวียนงาน (job rotation)
- 3) การประชุมอภิปราย (conference)
- 4) การฝึกหัดและสอนแนะ (apprenticeship and coaching)
- 5) การฝึกในห้องทำงาน (vestibule training)
- 6) การบรรยาย (lecture)
- 7) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)
- 8) กรณีศึกษาจากตัวอย่าง (case study)
- 9) การจำลองแบบ (simulation)
- 10) การฝึกด้วยตนเอง (self)
- 11) การฝึกในห้องทดลอง (laboratory training)

มันดีและนอ (Mondy & Noe 1996, p. 243) ได้ให้วิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 12 วิธี คือ 1) การสอนแนะ (coaching/mentoring) 2) การใช้เกมส์ (games) 3) การใช้กรณีศึกษา (case study) 4) การจำลองแบบพฤติกรรม (behavior modeling) 5) การฝึกงาน (internship) 6) การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing) 7) การหมุนเวียนงาน (job rotation) 8) การใช้โปรแกรมการสอน (programmed instruction) 9) การบรรยาย (classroom lecture) 10) การฝึกขณะปฏิบัติงาน

(on – the – job training) 11) การใช้เรื่องจำลอง (simulators) และ 12) การฝึกในห้องทำงาน (vestibule training)

แคสเต็ตเตอร์ (Casterter, 1996, p. 220) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรไว้ หลากหลายวิธี ซึ่งเป็นการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้ 1) การบรรยาย 2) การจัดประชุมใหญ่ 3) การสัมมนา 4) การอภิปรายแบบมีหัวข้อ 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 6) การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน 7) การใช้แบบเรียนสำเร็จรูป 8) การประชุมย่อย 9) การใช้หัวข้อเรื่องไปศึกษาค้นคว้า 10) การอ่านสิ่งพิมพ์ต่างๆ 11) เข้าฝึกอบรมระยะยาว 12) การหากรณีศึกษา 13) การดูภาพยนตร์ 14) การฟังเทป การดูโทรทัศน์ 15) เกมส์ต่างๆ 16) การกระตุ้นให้มีการศึกษา 17) การฝึกอบรมจากการรับรู้ 18) การสอนงาน 19) การสาธิต 20) การฝึกงาน 21) การให้ความช่วยเหลือ 22) การเรียนพิเศษ 23) การเขียนโครงร่างวิทยานิพนธ์ 24) การเสนอโครงการวิจัย 25) การเยี่ยมเยียน 26) การแลกเปลี่ยน 27) การฝึกตนเอง 28) การศึกษาร่วมกัน 29) บทบาทสมมุติ 30) การระดมสมอง 31) การเข้าสถาบันอบรม 32) การทัศนศึกษา และ 33) การฝึกตัดสินใจแบบแฟ้ม

จากแนวคิดของการพัฒนาบุคลากรมีมากมายหลายวิธีด้วยกัน ขึ้นอยู่กับการคัดเลือก ซึ่งมีสิ่งจะต้องพิจารณาร่วมกันหลายประการ เพื่อให้ได้แนวทางการพัฒนาบุคลากร เช่น 1) ค่าใช้จ่ายกับประสิทธิผล 2) เนื้อหาของโปรแกรมการพัฒนา 3) ความเหมาะสมของสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ความพึงพอใจและความสามารถของผู้เข้ารับการพัฒนา 5) ความพึงพอใจความสามารถของผู้ให้การพัฒนา และ 6) หลักการเรียนรู้

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง หน่วยงานทางการศึกษา กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับความต้องการ และจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร กิจกรรมพัฒนาที่เหมาะสมกับการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนจังหวัดสระบุรี มี 9 กิจกรรม ต่อไปนี้ 1) การปฐมนิเทศ 2) การฝึกอบรม 3) การสัมมนา 4) การศึกษาดูงาน 5) การศึกษาต่อ 6) การสับเปลี่ยนหน้าที่ 7) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ 8) การประชุมเชิงปฏิบัติการ และ 9) การสอนงาน

## 1. การปฐมนิเทศ

### 1.1 ความหมายของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เป็นการชี้แจงแนะนำบุคลากรใหม่ให้รู้จักหน่วยงานในทุกๆ ด้าน เช่น นโยบาย แนวปฏิบัติ กฎระเบียบ เพื่อนร่วมงาน หน้าที่รับผิดชอบ ที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้มากมาย เช่น

พยอม วงศ์สารศรี (2534, หน้า 125) กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า เป็นการแนะนำให้พนักงานใหม่ได้รู้จักกฎระเบียบ การปฏิบัติงานในองค์กร รวมถึงให้บุคลากรรู้จักเพื่อนร่วมงาน และถือเป็นการกิจสำคัญอย่างยิ่ง หากไม่มีการจัดปฐมนิเทศบุคลากรไม่จะทำให้ขาด

ความอบอุ่น บางครั้งส่งผลต่อการทำงานในอนาคต เพราะเป็นธรรมชาติของมนุษย์ เมื่ออยู่ที่ใหม่จะรู้สึก เว้งว้าง เปล่าเปลี่ยว ทำอะไรไม่ค่อยถูก

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 140) กล่าวถึงการปฐมนิเทศไว้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง กิจกรรมด้านการบริหารบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการพยายามแนะนำพนักงานให้รู้จักงานในหน้าที่ ที่ต้องทำ ตลอดจนรู้จักผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน วิธีการปฐมนิเทศนี้ อาจมีการกระทำแตกต่างกันออกไป การที่จะได้รับผลเพียงใดนั้น ย่อมอยู่ที่ความเข้าใจเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ และปัญหาที่ต้องการทำการปฐมนิเทศ

เสนาะ ดิยาวี (2537, หน้า 10) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า การปฐมนิเทศ จัดขึ้นสำหรับผู้เข้ารับราชการใหม่ หรือผู้ปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับองค์การหรือหน่วยงานนั้นๆ ให้รู้จักสถานที่ต่างๆ โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการปฐมนิเทศ คือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถจัดหรือผ่อนคลายความกลัวเหล่านั้นได้ อาจสรุปความหมายของการอบรมปฐมนิเทศได้ดังนี้

1. เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานนั้นๆ เช่น ระเบียบ

วันหยุด การลา การหักเงินสะสม หรือวิธีการปฏิบัติราชการ

3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดองค์การโดยทั่วไปเกี่ยวกับงานนั้นๆ
4. เพื่อส่งเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลผลิตของงานนี้ให้สูงขึ้น เพราะถ้ามีผู้ทำงานดีแล้ว

ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูง

6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นๆ

ลิคเคิร์ท (Likert, 1961, p. 34) ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศไว้ในทฤษฎีการบริหารระบบ 4 (System 4 Management) ว่า เป็นพฤติกรรมที่คอยช่วยเหลือและให้ความสนใจเป็นส่วนตัวในความเป็นอยู่ของคณงาน

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง ที่พยายามแนะนำบุคลากรใหม่ได้รู้จักหน่วยงานทุก ๆ ด้าน เช่น ประวัติความเป็นมา นโยบาย วัตถุประสงค์ ของหน่วยงาน เป็นต้น

## 1.2 ความสำคัญของการปฐมนิเทศ

การปฐมนิเทศมีความสำคัญต่อองค์การ ดังมีผู้รู้ให้ความเห็น ดังนี้

ยนต์ ชุ่มจิต (2535, หน้า 203) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการปฐมนิเทศว่าเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและนักวิชาการ ศึกษาหรือผู้นิเทศ วิธีต่างๆ ที่สมาชิกใหม่ของโรงเรียนได้รับคำแนะนำให้เข้าใจในงานที่ได้รับมอบหมายนั้น จะมีอิทธิพลต่อระบบงานของโรงเรียน

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2542, หน้า 172) กล่าวว่า การประชุมทีมนับเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหาร ต้องจัดขึ้นเพื่อจะช่วยบุคลากรใหม่ให้สามารถปรับตัวได้อย่างดี มีความอบอุ่น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน การประชุมทีมนับว่ามีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ในทางตรงข้าม ถ้าผู้บริหารไม่จัดให้มีการประชุมทีมนับก็จะก่อให้เกิดผลเสียหลายอย่างแก่บุคลากรและองค์กร

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการประชุมทีมนับ คือ สิ่งที่จะช่วยให้บุคลากรใหม่สามารถปรับตัวได้ดี มีความอบอุ่น มีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน

### 1.3 วิธีการประชุมทีมนับ

วิธีการประชุมทีมนับ มีหลากหลาย มีผู้เสนอแนะ ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2537, หน้า 140) วิธีการดำเนินการอาจแตกต่างกันออกไป ในบางหน่วยงาน ได้มีการจัดทำเป็นคู่มือประกอบ จัดให้มีข้อมูลต่างๆ วิธีการจัดโดยกระทำด้วยการบรรยายแล้วค่อยแจกจ่ายเอกสารเป็นวิธีที่นิยมใช้กันทั่วไป

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2542, หน้า 173) กล่าวว่า การประชุมทีมนับ จำแนกออกมาได้ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. วิธีการบอกกล่าว (telling method) เป็นวิธีการประชุมทีมนับโดยวิทยากรเป็นผู้บอกกล่าว หรืออธิบายชี้แจงข้อมูล หรือข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องการแจ้งให้ทราบ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องนโยบาย วัตถุประสงค์ หรือเรื่องอื่นใดก็ตาม อาจแจกเอกสารต่างๆ เพื่อประกอบการเล่าด้วยก็ได้ ตัวอย่างของวิธีการบอกกล่าว เช่น การบรรยาย การประชุมอภิปราย การอภิปรายกลุ่ม การศึกษาเฉพาะกรณี เป็นต้น

2. วิธีการแสดง (showing method) เป็นวิธีการประชุมทีมนับโดยวิทยากรจัดให้มีการแสดงให้ผู้เข้ารับการประชุมทีมนับได้เห็นถึงสภาพความเป็นจริงของสิ่งที่ต้องการ ประชุมทีมนับให้ทราบ อาจจะเป็นของจริง สิ่งจำลองมาจากของจริงในลักษณะที่ว่า "สิบปากว่าไม่เท่าตาเห็น" เช่น การสาธิต การใช้สื่อโทรทัศน์ และการสร้างสถานการณ์จำลอง

3. วิธีการกระทำ (doing method) เป็นวิธีการประชุมทีมนับโดยวิทยากรกำหนดให้ผู้เข้ารับการประชุมทีมนับทุกคนได้ปฏิบัติงานนั้นๆ ด้วยตนเอง ตัวอย่างของวิธีการกระทำ เช่น การปฏิบัติงานภายใต้การควบคุม การให้ไปช่วยงานผู้อื่น การหมุนเวียน การแสดงบทบาทสมมุติ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการประชุมทีมนับสามารถแบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ วิธีการบอกกล่าว วิธีการแสดง และวิธีการกระทำ

## 2. การฝึกอบรม

### 2.1 ความหมายของการฝึกอบรม

เครือวัลย์ ลีมอภิชาติ (2531, หน้า 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การฝึกอบรมเป็น กิจกรรมการเรียนรู้ของบุคคลเพื่อปรับปรุงและเพิ่มพูนความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรม ทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง มีความก้าวหน้าในการทำงาน เช่น การฟังบรรยายโดยผู้ทรงคุณวุฒิ การอภิปรายเป็นคณะโดยวิทยากร

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 56) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็น กระบวนการพัฒนาบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรเป็นผู้มีทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารต้องรู้ว่าการจัดการฝึกอบรมแต่ละวิธีเหมาะกับบุคลากรในองค์กรอย่างไร ผลของการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น อันจะทำให้เกิดประสิทธิภาพของงาน

กิตติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 78) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้น ย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและหน่วยงานนั้นๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2534, หน้า 56) กล่าวว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะหาทางให้มีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือทัศนคติของพนักงานให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และให้เกิดผลสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เสนาะ ดิเยาว์ (2537, หน้า 127) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อเปลี่ยนหรือปรับปรุงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ถูกต้อง ความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นการทำให้ผู้ได้รับการอบรมมีความรู้ใหม่ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 2.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 250 - 251) กล่าวว่าความสำคัญของการฝึกอบรม ได้แก่

1. ลดเวลาในการเรียนรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง
2. เพื่อการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น การฝึกอบรมไม่เพียงแต่เป็นความจำเป็นสำหรับบุคลากรใหม่เท่านั้น แต่เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ สำหรับพนักงานที่ยังทำงานอยู่เพื่อให้งานดีขึ้น

3. เพื่อสร้างเจตคติที่ดีต่อการทำงาน ให้เกิดความผูกพัน และภักดีต่อองค์กรด้วย

4. เพื่อเป็นการช่วยแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงาน ลดอุบัติเหตุ การขาดงาน การลาออกจากงานของพนักงาน

5. เพื่อการวางแผนกำลังคน เป็นการจัดวางบุคคลตามความต้องการขององค์กร การฝึกอบรมทำให้เกิดความรับผิดชอบ มีคุณภาพ รวมทั้งขวัญและกำลังใจในการทำงาน

6. เพื่อประโยชน์แก่บุคลากร บุคลากรต้องการความรู้และทักษะใหม่ๆ เพื่อความก้าวหน้าของอาชีพ

เสนาะ ดิยาวี (2537, หน้า 138) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคลากรได้เรียนรู้และมีความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้คนได้เรียนรู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการฝึกอบรม คือกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งโดยมุ่งให้บุคลากรมีความรู้และเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในทางที่ต้องการ

### 2.3 วิธีการฝึกอบรม

เสนาะ ดิยาวี (2537, หน้า 133) ได้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่า เป็นการเลือกวิธีที่ใช้ในการฝึกอบรม อาจกระทำได้หลายอย่าง ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและผู้ดำเนินการอบรม อาจใช้หลายๆ วิธี ต่อการอบรมครั้งหนึ่งก็ได้ วิธีการฝึกอบรมต่อไปนี้เป็นวิธีหนึ่งที่นิยมกัน แบ่งออกเป็น 6 วิธี

1. การบรรยาย (lecture)
2. การประชุมอภิปราย (conference)
3. การศึกษาจากตัวอย่าง (case study)
4. การแสดงบท (บทบาทสมมติ) (role playing )
5. การสาธิต (demonstration)
6. วิธีอื่น

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541, หน้า 38) กล่าวว่า วิธีการฝึกอบรมอย่างมีประสิทธิภาพ ควรมีขั้นตอน ดังนี้

1. การวางแผน สำนวความต้งการ ส่งเสริมและการเลือกผู้สอน
2. การจัดโปรแกรม กลยุทธ์การสอน เทคนิคการสอน คู่มือ และโปรแกรมหลักสูตร
3. การนำไปใช้ การเลือกคณาจารย์ การสอนปฏิสัมพันธ์ การเรียนรู้
4. การประเมินผลและติดตามผล ความคล่องตัวกับการปรับปรุงผลผลิต

สุรพล เพชรานนท์ (2542, หน้า 13) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมว่ามี 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นของการฝึกอบรม
2. การสร้างหลักสูตร
3. การเลือกใช้เทคนิคต่างๆ ในการฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม
5. การติดตามประเมินผล

ในการฝึกอบรมนั้น อาจใช้วิธีการหรือเทคนิคการฝึกอบรมหลายอย่างด้วยกัน วิธีการที่ใช้ในปัจจุบัน มีดังนี้

1. การบรรยาย (lecture)
  2. การประชุมอภิปราย (conference) แบ่งเป็น
    - 2.1 การประชุมทางวิชาการ
    - 2.2 การประชุมเพื่อปรึกษางาน
    - 2.3 การประชุมเพื่อแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่ง
  3. การศึกษากรณีตัวอย่าง (case study) คือการนำกรณีปัญหาพร้อมข้อมูลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาประชุมพิจารณา ศึกษาวิเคราะห์ หาวิธีการแก้ปัญหาจากรายกรณีเท่านั้น
  4. การแสดงบทบาทสมมุติ (role - playing) ผู้ควบคุมหรือผู้ให้การอบรมจะกำหนด บทบาทให้ผู้เข้ารับการอบรมล่วงหน้า แต่ละคนก็ต้องเตรียมตัวว่า ตนเองจะแสดงบทบาท อย่างไรซึ่งต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาประกอบการแสดง
  5. วิธีการสาธิต (demonstration) เป็นวิธีการที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้ด้วยการอภิปรายประกอบการแสดงจากของจริง
  6. ระดมความคิด (brain-storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้อหรือไม่ และผลสุดท้ายก็ช่วยกันสรุปความคิดที่ดีที่สุด
  7. ซินดิเกต (syndicate) เป็นการจัดกลุ่มแบ่งความสามารถเป็นกลุ่มย่อยๆ ให้พิจารณาปัญหา
  8. เกมส์จัดการ (manage games) เป็นวิธีการสร้างแบบจำลองจากสถานการณ์จริงๆ ของการบริหารงานมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหา
  9. ทัศนศึกษา (field trip) มักจะทำหลังจากฝึกอบรมโดยวิธีอื่นแล้ว ซึ่งวิธีนี้ต้องเตรียมงานอย่างดี ต้องลงทุนมาก แต่เป็นวิธีที่บุคลากรได้รับประสบการณ์ตรง
- จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการฝึกอบรมเป็นกรรมวิธีที่ใช้ในการอบรมครั้งหนึ่ง อาจทำได้หลายๆ อย่าง ขึ้นอยู่กับลักษณะของงานและการดำเนินการฝึกอบรม

### 3. การสัมมนา

#### 3.1 ความหมายของการสัมมนา

เป็นการจัดให้กลุ่มบุคคลที่มาร่วมกันช่วยกันศึกษาค้นคว้าเรื่องราวที่กำหนดหัวข้อเรื่องไว้แล้ว แต่ยังไม่มีความคืบหน้าให้ผู้เข้าประชุมแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาปัญหาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อเรื่องที่จะศึกษา แล้วนำผลสรุปมาเสนอต่อที่ประชุมใหญ่ ซึ่งจะมีการอภิปรายเพื่อลงมติเป็นข้อสรุปของกลุ่มหรือที่ประชุมใหญ่อีกครั้งหนึ่ง

อุทัย หิรัญโต (2531, หน้า 11) กล่าวเอาไว้ว่า การสัมมนาส่วนใหญ่จะใช้การพัฒนา นักบริหารหรือฝึกรวมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่ม ไม่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นที่พิจารณา โดยให้ทุกคนถกเถียงเลือกเอาเองว่าจะพิจารณาเรื่องใดก็ได้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535, หน้า 15) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสัมมนาเป็นวิธีการ ฝึกรวมวิธีหนึ่งที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะสำคัญของการสัมมนา คือ การประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงถึงประเด็นอย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้าสัมมนาทุกคนจะกำหนดให้ผู้หนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนา แจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาทุกคนก่อนล่วงหน้า เพื่อให้มีเวลาพิจารณาเอกสารนั้นก่อน ส่วนในการสัมมนานั้นจะเน้นในด้านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ชักถามปัญหาข้อข้องใจและเพิ่มพูนทรรศนะต่างๆ เพื่อความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณา มากกว่าจะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติ ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้ในการสัมมนา จึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็นปัญหาหรือคำถาม แต่อาจจะเป็นเรื่องราวทั่วไปที่กำลังอยู่ในความสนใจ และเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานต่อไป

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2535, หน้า 12 - 13) ให้ความหมายการสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น ประสบการณ์ หรือประชุมเพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติงาน การร่วมอภิปรายกรณีประเด็นที่ยังหาคำตอบและข้อยุติไม่ได้ ผลการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะเท่านั้น เช่น การสัมมนาด้านการบริหาร ด้านการเรียนการสอน และงานบริการต่างๆ ภายในโรงเรียน เป็นต้น

วิจิตร อาวะกุล (2537, หน้า 141) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมหาแนวทางกว้างๆ ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้

1. มีการประชุมสมาชิกทั้งหมด เพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการให้ความรู้ที่ เกี่ยวข้องกับผู้ร่วมประชุม โดยการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากร ชักถามปัญหา

2. อาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับซินติเกต (การประชุมเพื่ออบรมพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงโดยการแบ่งกลุ่ม)
3. มีลักษณะเน้นเพื่อแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคใหม่ๆ แก่สมาชิก
4. มีปัญหาที่กำหนดไว้แน่นอน และเป็นปัญหาที่มีระดับการแก้ไขปัญหาลึกซึ้ง และ ต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย
5. เมื่อเสร็จสิ้นการสัมมนาก็จะพิมพ์สรุปผลการสัมมนาเพื่อให้สถาบันหรือผู้ที่เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติ หรือเสนอหน่วยงานเพื่อรับนโยบาย ถือเป็นแนวปฏิบัติในบางเรื่องที่สามารถปฏิบัติได้

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อทำสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เช่น กรณีปัญหาที่หาข้อสรุปไม่ได้ ผลการสัมมนาเป็นเพียงข้อเสนอแนะ

### 3.2 ความสำคัญของการสัมมนา

วัตถุประสงค์ของการประชุมสัมมนา

1. เพื่อแก้ปัญหาร่วมกัน
2. เพื่อการเรียนรู้จากที่ได้แก้ปัญหาร่วมกัน

การประชุมสัมมนามีจุดมุ่งหมาย อยู่ที่การแก้ปัญหาที่สมาชิกมีความสนใจร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องทำหน้าที่ร่วมกัน คือ “เป็นผู้รับ” และ “ผู้ให้” กล่าวคือ เป็นผู้รับฟังความคิดเห็นหรือข้อเท็จจริงจากสมาชิกหรือวิทยากร และเป็นผู้ให้ความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาร่วมกัน ผู้เข้าร่วมสัมมนาจะต้องใช้วิธีการแก้ปัญหาอย่างถูกต้อง และพยายามสร้างบรรยากาศทางวิชาการและความเป็นกันเองให้มากที่สุด เป้าหมายสำคัญของการสัมมนานี้ มิได้อยู่ที่การสรุปข้อเสนอแนะสำหรับแก้ปัญหาย่อยๆ หากอยู่ในกระบวนการสัมมนาด้วยว่า สมาชิกทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ได้มีการแสดงความคิดเห็นอันจะเป็นประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา การสัมมนานั้นไม่มีการลงคะแนนเสียง

กิตติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 109) ได้ให้ความหมายของความสำเร็จของการสัมมนาว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่งที่ทำให้ผู้เข้าสัมมนาได้รับรู้ และประสบการณ์ที่แปลกใหม่ ทั้งบางครั้งยังได้มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหาหรือมีการปฏิบัติจริง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการสัมมนาก็คือ การพัฒนาบุคลากรอย่างหนึ่ง ที่ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมสัมมนาได้ร่วมกิจกรรม เช่น การบรรยาย การนำอภิปราย การแบ่งกลุ่ม การระดมความคิดเพื่อแก้ปัญหาต่างๆ

### 3.3 วิธีการพัฒนาสัมมนา

ไมตรี ทองประวดี (2539, หน้า 14) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาสัมมนา ดังนี้

1. การบรรยาย
2. การนำอภิปราย

3. การแบ่งกลุ่ม
4. การศึกษากรณีตัวอย่าง
5. การเล่นเกมส์
6. การแสดงบทบาทสมมุติ
7. การฉายสไลด์
8. การฉายวีดีโอ
9. การฉายฟิล์มสคริป

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า วิธีการสัมมนามีหลายวิธีด้วยกันที่จะทำให้ผู้เข้ารับการสัมมนาได้ร่วมกิจกรรม เช่น อภิปราย การบรรยาย การแบ่งกลุ่ม หรือวิธีอื่น ตามความเหมาะสมและวัตถุประสงค์ของการสัมมนา

#### 4. การศึกษาดูงาน

##### 4.1 ความหมายของการศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ศึกษาดูการดำเนินการหรือการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่มีลักษณะคล้ายกัน เช่น การดูงานโรงเรียนที่ได้รับยกย่องดีเด่นในการจัดการเรียนการสอน การจัดอาคารสถานที่เป็นการดูงานในกลุ่มโรงเรียนเดียวกัน อำเภอเดียวกัน ซึ่งสามารถจัดได้ในวงแคบ การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ นอกชุมชนหรือแหล่งวิทยาการต่างๆ ถือเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง

การศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ครูได้เห็นตนเองว่าเป็นอย่างไร ได้มีการเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตนเองในการทำงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ แล้วนำมาแก้ไขโรงเรียนของตนเอง การศึกษาดูงานจึงเป็นวิธีพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับโดยอาศัยสภาพจริง แนวคิดที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักการศึกษา ดังนี้

ทองฟู ชินะโชติ (2531, หน้า 84) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่าเป็นการ อบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรไปพบสถานการณ์จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับหรือเป็นการอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลาโดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน รายละเอียดต่างๆ ที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่นๆ เช่น เวลา รถ ที่พัก และเมื่อเสร็จสิ้นการดูงาน จะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ พร้อมแนวทางแก้ไข
2. สถานที่ ผู้จัดต้องศึกษารายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ต้องเลือกหน่วยงาน คำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดทำกำหนดการแจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง

สุทธิพงษ์ เฉลยพงษ์ (2533, หน้า 33) ได้กล่าวว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง การที่ โรงเรียนหรือองค์กรสนับสนุนให้บุคลากรไปสังเกตการทำงานของโรงเรียนหรือองค์กรอื่น ในลักษณะที่เรียกว่า การศึกษาดูงาน (Study Tour / Visit) กิจกรรมชนิดนี้ช่วยให้ไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว การไปสังเกตกิจกรรมของโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง

แฮร์ริส (Harris, 1993, p. 125) กล่าวว่า การนำคณะครูไปเยี่ยมชมสถานที่ต่างๆ นอกชุมชนหรือในสถานศึกษา หรือแหล่งวิทยาการโดยตรง ให้ประโยชน์กับครูมากที่สุด เพราะเป็นการเรียนรู้จากสภาพจริง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน หมายถึง วิธีพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งโดยให้บุคลากรไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์กร ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อนำประสบการณ์ตรงที่ได้รับไปปรับปรุงและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของตนเอง

#### 4.2 ความสำคัญของการศึกษาดูงาน

ทองฟู ชินะโชติ (2531, หน้า 84) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาดูงานว่า เป็นการนำบุคลากรไปพบสภาพสถานการณ์จริง ทำให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537, หน้า 21) กล่าวถึง ความสำคัญของการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานว่า ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นตัวจริงของตนเองได้ง่าย บุคลากรผู้ปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู มีโอกาสได้ซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นกายภาพ อิริยาบถต่างๆ ของผู้ปฏิบัติงานได้เห็นขั้นตอนของการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานจึงเกิดความรู้ และได้เห็นงานที่ตนต้องการอย่างละเอียด เท่าที่โอกาสและเวลาอำนวยให้ อย่างไรก็ตาม หากให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มาก ก็ควรได้ติดต่อกับเจ้าของสถานที่ที่จะไปดูงานให้ทราบถึงวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน เพื่อที่ฝ่าย เจ้าของจะได้จัดให้ตรงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความสำคัญของการดูงานคือ การที่บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรหรือสถานศึกษาได้เห็นของจริงตามวัตถุประสงค์แล้วนำมาเปรียบเทียบกับกรปฏิบัติของตนเอง เพื่อปรับปรุงแก้ไข พัฒนาให้ดียิ่งขึ้น เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารควรสนับสนุน ส่งเสริม เป็นอย่างยิ่ง

### 5. การศึกษาต่อ

#### 5.1 ความหมายของการศึกษาต่อ

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ก้าวหน้าไปมาก เทคโนโลยีต่างๆ เปลี่ยนแปลง พัฒนาไป บุคลากรทางการศึกษา โดยเฉพาะครูผู้สอน ต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองให้ทันต่อโลกปัจจุบัน ความรู้ที่มีอยู่ก็จะล้าหลัง ล้าสมัย ไม่ทันต่อเหตุการณ์ การศึกษาต่อ

เพิ่มเติม ช่วยทำให้ครู พัฒนาดตนเองขึ้น มีความรู้เพิ่มขึ้น มีเทคนิคและแนวคิดใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น การศึกษาต่อจึงจำเป็นสำหรับบุคลากรทางการศึกษา ถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาบุคลากรให้ดีขึ้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสนับสนุน ส่งเสริม นักการศึกษาหลายคนได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับการศึกษาต่อของบุคลากรไว้มากมาย เช่น

กิตติมา ปรีดีติลก (2532, หน้า 133) ได้ให้ความหมายของการศึกษาต่อ คือ กิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีโอกาสเพิ่มวุฒิ เพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ทักษะในการนำเทคนิคและประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงให้ทันต่อเหตุการณ์ และความเปลี่ยนแปลงตามสภาพสิ่งแวดล้อมและสังคมที่เจริญก้าวหน้า เช่น การศึกษาต่อในสถานศึกษา โดยใช้เวลาปฏิบัติงาน หรือใช้เวลานอกการปฏิบัติงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2540, หน้า 65) กล่าวถึงการศึกษาต่อว่า การลาหยุดงาน เพื่อศึกษาต่อทั้งในและนอกประเทศ หลังจากที่ทำงานมาแล้วพอสมควร การศึกษาต่อมีประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะทำให้ได้ประสบการณ์ เป็นรากฐานให้เข้าใจปัญหาที่เกี่ยวกับการศึกษา ผู้ไปศึกษาต่อมีโอกาสหันไปมองงานของตนเองที่ได้ทำมาแล้ว และมีโอกาสที่จะใช้ความรู้ใหม่ สร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่อง ต่าง ๆ ให้ดีขึ้น

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาต่อ หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรหรือให้ได้รับความรู้แนวคิดใหม่ ๆ ทำให้ทันเหตุการณ์ ทันโลก และการเปลี่ยนแปลงของวิชาการและเทคโนโลยี

## 5.2 ความสำคัญของการศึกษาต่อ

กิตติมา ปรีดีติลก (2532, หน้า 133) กล่าวถึงความสำคัญของการศึกษาต่อว่า เป็นการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ ที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจล้าสมัย ไม่ทันโลก ใช้วิธีใหม่ๆ ไม่เป็น องค์การหรือสถานศึกษาต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อเพิ่มเติมในระดับสูง การส่งครูไปศึกษาต่อ เป็นขวัญและกำลังใจให้กับครู ผู้บริหารโรงเรียนควรสนับสนุน แต่ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์หรือผลเสียที่จะเกิดกับการเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาต่อ มีความสำคัญต่อองค์การมาก เพราะสังคมมีการพัฒนาตลอดเวลา บุคลากรทางการศึกษาต้องก้าวหน้าให้ทัน นอกจากนั้น

## 5.3 วิธีการลาศึกษาต่อ

กิตติมา ปรีดีติลก (2532, หน้า 134) ได้กล่าวถึงวิธีการลาศึกษาต่อมี 2 ลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อภายในประเทศ และการลาศึกษาต่อต่างประเทศ

1. การลาศึกษาต่อภายในประเทศ มีข้อกำหนดว่า อายุไม่เกิน 45 ปี นับถึงวันที่ 1 มกราคม ของวันที่เข้าศึกษา มีความรู้พื้นฐานและคุณสมบัติตามระเบียบที่สถานศึกษา กำหนด ต้องทำงานแล้วอย่างน้อย 1 ปี ปฏิบัติราชการดี ความประพฤติเรียบร้อย

2. การลาศึกษาต่อนอกประเทศ อายุไม่เกิน 35 ปี สำหรับการศึกษาในระดับปริญญาตรี อายุ 40 ปี สำหรับปริญญาโท ต้องทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี เป็นผู้รู้ภาษาต่างประเทศ เป็น ผู้มีความประพฤติดี

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การศึกษาต่อ เป็นกิจกรรมที่ควรได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกิจกรรมที่เพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และประสบการณ์แก่ผู้บุคลากร และเป็น กิจกรรมที่สามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทักษะคติ ของบุคลากรไปในทางสร้างสรรค์ ซึ่งเป็น ผลดีต่อองค์กรโดยรวม

## 6. การสับเปลี่ยนหน้าที่

### 6.1 ความหมายของการสับเปลี่ยนหน้าที่

การสับเปลี่ยนหน้าที่เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่มุ่งพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ความชำนาญมากขึ้น เป็นวิธีการจัดบุคลากรโดยปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตำแหน่งงานใหม่ให้ เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนั้นๆ อยู่เสมอ

การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือหมุนเวียนตำแหน่ง คือการให้ผู้ปฏิบัติงานได้ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่อื่นบ้าง กิจกรรมนี้ช่วยให้บุคลากรทราบถึงการทำงานในตำแหน่งต่างๆ เป็นอย่างไร จากการปฏิบัติจริงๆ ทำให้รู้งานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี นำเอาประสบการณ์มาเพิ่มพูนความสามารถของตน

การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เป็นกิจกรรมหนึ่งที่มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาความก้าวหน้าของบุคลากร และเป็นการใช้บุคลากรให้เหมาะสมและตรงกับงาน อาจเป็นการให้บุคลากรมีประสบการณ์ มีความรอบรู้เพิ่มขึ้น แต่การสับเปลี่ยนหน้าที่ ต้องเป็นไปอย่างมีขอบเขต หลักเกณฑ์ แบบแผนที่แน่นอน เพราะสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เกี่ยวข้องกับขวัญและ กำลังใจของบุคลากรด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2537, หน้า 145) กล่าวว่า การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน คือการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งงาน โดยวิธีการหมุนเวียนไปให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่ง ในชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติระหว่าง 6 เดือน ถึง 1 ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่งหนึ่ง พอครบกำหนด ก็ย้ายไปอีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกัน จนทุกคนรู้งานทุกอย่าง

อย่างไรก็ตาม ผู้ที่จะได้รับการแต่งตั้งให้ทำหน้าที่หมุนเวียน ควรเป็นเจ้าหน้าที่ระดับสูง (first-line supervisor) ไม่ใช่ตำแหน่งที่ต่ำเกินไป วัตถุประสงค์สำคัญคือ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น และมีประสบการณ์มากขึ้น

สมพงษ์ เกษมสิน (2536, หน้า 107) กล่าวถึง การหมุนเวียนงานว่า เป็นการสับเปลี่ยนกันให้ทุกคนมีโอกาสทำงานทุกตำแหน่ง ในชั่วระยะเวลาหนึ่ง โดยปกติ 6 เดือน ถึง 2

ปี ในระยะแรกให้ดำรงตำแหน่ง พอครบกำหนดให้ไปอยู่อีกตำแหน่งหนึ่ง แล้วตั้งคนที่อยู่ในตำแหน่งอื่นมาแทนสลับกันไปจนทุกคนรู้งานทุกอย่าง

พนัส หันนาคินทร์ (2540, หน้า 107) กล่าวว่า การหมุนเวียนตามตำแหน่ง คือ การให้ ผู้ปฏิบัติงาน ได้ผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่นๆ บ้าง วิธีทำให้คนได้ทราบความตื่นลึกหนาบางของตำแหน่งต่างๆ เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่างๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว เช่นให้ครูฝ่ายสอนลองไปทำหน้าที่ของฝ่ายบริการ ชุกรการ หรือฝ่ายกิจการนักเรียนดูบ้าง จาก การปฏิบัติจริงจะทำให้ทราบถึงงานของแต่ละฝ่ายเป็นอย่างดี จึงทำให้ประสานงานกัน ทำได้ดี ขึ้นนอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความของตนเองแล้ว

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การ สับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การผลัดเปลี่ยนหน้าที่กันทำ อย่างมีแบบแผนและ กฎเกณฑ์ที่ แน่นนอนเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ทำให้รู้งานหลาย ๆ ด้าน จนเกิดความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีผลทำให้การประสานงานในหน่วยงาน ดีขึ้น

## 6.2 ผลดี และผลเสียของการสับเปลี่ยนหน้าที่

ผลดี คือ ช่วยให้ทุกคนมีความเข้าใจว่า งานต่างๆ ส่วนมีความสำคัญ เหมือนๆ กันและช่วยทำให้ บุคลากรมีความคิดใหม่ๆ ที่ได้รับจากงานแต่ละฝ่ายไม่เหมือนกัน

ผลเสีย คือ ทำให้งานหยุดชะงักลงชั่วคราว ในช่วงเวลาของการเปลี่ยนผู้เข้ามา ทำงานใหม่ และผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับขาดต้องปรับตัวเอง เพื่อสร้างความสัมพันธ์ใหม่ต่อกัน

## 7. การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

### 7.1 ความหมายของการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการขององค์กรให้แก่บุคลากร เป็นการทำให้ บุคลากรที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร นับเป็นการพัฒนาการศึกษา ให้กับบุคลากร อันมีผลทำให้บุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และพัฒนาการปฏิบัติได้ดียิ่งขึ้น ทำให้มีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้นด้วย

การเผยแพร่ข่าวสาร จะเป็นข่าวสารโดยปกติ ข่าวสารทางวิชาการ ข่าวสาร เกี่ยวกับการปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมมีความสำคัญต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของบุคลากร

ในหน่วยงานทางการศึกษา การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นกิจกรรม พัฒนาครู โดยมีวัตถุประสงค์ให้ครูมีความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น สามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น การจัดทำ จุลสาร วารสาร การสรุปข่าว การเผยแพร่งานวิจัย ซึ่งเน้นการให้ความรู้ และหลักการ ทางการศึกษา

การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ อาจทำในรูปของการบริการในห้องสมุด เป็นการจัดการศึกษาด้านค้นคว้า นับว่าเป็นการให้ความรู้โดยอ้อม มีประโยชน์ช่วยให้บุคลากร ใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์แล้ว ยังช่วยให้ได้ทราบเรื่องราวข่าวสารที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ ต่อบุคลากร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2539, หน้า 47) กล่าวว่า การจัดทำเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และสามารถทำได้ในทุกๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือปฏิบัติงาน และสามารถทำได้ในทุกๆ หน่วยงาน แต่ในการจัดนั้นถ้าเป็นหน่วยงานในระดับกรมจัดทำ จะสามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่ายและประหยัดค่าใช้จ่าย เอกสารที่ควรจัดทำหรือ จัดหา ได้แก่ เอกสาร ทางวิชาการ จดหมายข่าว วารสารต่างๆ หนังสือพิมพ์ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ หมายถึง การจัดกิจกรรมให้ บุคลากรได้รับความรู้จากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือความก้าวหน้าทางวิชาการ ในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การรับวารสาร การออกวารสาร โดยการทำงานอย่างสม่ำเสมอและ ต่อเนื่อง

## 7.2 วิธีการเผยแพร่ข่าวสาร

วิธีการเผยแพร่ข่าวสารว่าสามารถกระทำในลักษณะที่เป็นการนำข่าวสาร ภายใต้องค์การมาเผยแพร่ เช่นการรับวารสารทางวิชาการต่างๆ ให้บุคลากรได้ศึกษาค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่หยิบได้สะดวก ตลอดจนการแนะนำให้เป็นสมาชิกวารสารทางวิชาการนั้นๆ และ ส่งเสริมให้เขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่างๆ ด้วย

วไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2535, หน้า 112) กล่าวถึงการเผยแพร่ข่าวสารทาง วิชาการไว้ว่า เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรเขียนบทความทางวิชาการไปลงในวารสารต่างๆ และรวมไปถึงการสร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่ครู เช่น จัดเลี้ยงวันสนทนา จะ เป็นการช่วยเพิ่มพูนความรู้ยิ่งขึ้นอีกประการหนึ่ง โรงเรียนอาจแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกทาง วิชาการต่างๆ หรือเป็นสมาชิกวารสารทางวิชาการ เช่น วิทยาสารมิตรครู วิทยาสารครู วิทยา สารวิชาการ ครูปริทัศน์ นอกจากนี้อาจจะมีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ โดยการเชิญ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาบรรยายความรู้ทางวิชาการเรื่องที่ครูสนใจ

กล่าวโดยสรุป การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการเป็นการจัดกิจกรรมให้ บุคลากรได้รับความรู้จากตำรา จากเอกสารทางวิชาการ หรือความก้าวหน้าทางวิชาการใน รูปแบบต่างๆ เช่น เป็นสมาชิกวารสาร จัดห้องสมุด เขียนบทความ ฟังการบรรยายความรู้ หรือ จัดนิทรรศการสัปดาห์วิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ เป็นกิจกรรมที่แสดงออกในด้าน ความคิด และ ประสบการณ์ทางวิชาการ ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่

## 8. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

### 8.1 ความหมายของการประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่งที่ยังคงจัดขึ้น โดยให้ ผู้เข้าร่วมประชุมศึกษาปัญหาใดปัญหาหนึ่ง เพื่อแก้ปัญหาในทางปฏิบัติ ผู้เข้าร่วมประชุม เป็นผู้ที่มิประสบการณืมาแล้ว แล้วนำเอาผลการประชุมมาดำเนินการปฏิบัติให้ได้ผลตามแนว นั้นๆ เป็นผลดีที่ได้ปฏิบัติจริงๆ ตั้งแนวความคิดต่อไปนี้

กิตติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 288) กล่าวถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการว่าเป็นการประชุม เพื่อแก้ปัญหา เน้นเชิงปฏิบัติการของผู้ที่มีความสนใจหรือปัญหาาร่วมกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ค้นคว้า อภิปราย หรือวัดความรู้จากวิทยากร การประชุมมีความสำคัญในสังคมประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าการประชุมเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน การประชุมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ย่อมมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น มีประธานในการประชุมที่ดี สมาชิกมีความสนใจให้ความร่วมมือเสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2535) กล่าวว่า การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ ได้เข้าร่วมการปฏิบัติงานตามแนวความคิดใหม่ๆ ที่วิทยากรเสนอ วิธีการที่จะทำให้อุบลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครูกมีโอกาสดำเนินการจริงอยู่แล้ว

วิน เชื้อโพหัก (2537, หน้า 73) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ใช้บุคลากรประมาณ 10 – 25 คน ที่มีความสนใจหรือมีปัญหา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้มีความรู้กว้างขึ้น หรือเพื่อลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ สถานที่ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการส่วนใหญ่จัดให้พอนั่งอย่างสบาย มีที่วางเอกสาร มีข้อมูลที่จะใช้ มีเอกสารข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้า และควรมีกระดานดำหรืออุปกรณ์ในการจัดบันทึก

วิจิตร อวาทกุล (2537, หน้า 140) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดประสบการณ์ เน้นหนักไปในการนำเอาไปใช้ไปปฏิบัติมากกว่าการพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการบรรยายซึ่งต้องมีชั่วโมงสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการบรรยายที่มีชั่วโมงปฏิบัติมากกว่าการบรรยายทั่วๆ ไป ตัวอย่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำบัญชีโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

กล่าวโดยสรุปว่า การประชุมปฏิบัติการ หมายถึง การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติ ระหว่างผู้มีประสบการณ์ในด้านนั้น ๆ มาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกันอย่างเป็นประชาธิปไตย โดยเน้นการปฏิบัติมากกว่าการอภิปราย

การประชุมเชิงปฏิบัติการ นับว่ามีความสำคัญสำหรับบุคลากร และการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย บุคคลหลายฝ่ายที่มีปัญหาและความสนใจตรงกัน ร่วมปรึกษากับผู้ชำนาญ หรือ ผู้เชี่ยวชาญในด้านที่เหมาะสม เพื่อจะหาความรู้และหนทางที่จะแก้ไขปัญหานั้นที่ประสบอยู่ โดยการศึกษาเป็นกลุ่มมักจะจัดร่วมกันและใช้เวลาฝึกหลายวัน

การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคน มีส่วนร่วมได้มาก ให้กลุ่มได้กำหนดเป้าหมายและวิธีการได้เอง

น้อย ศิริโชติ (2546, หน้า 96) ได้กล่าวถึงวิธีการประชุมเชิงปฏิบัติการ ดังนี้

1. เตรียมสถานที่และเครื่องอำนวยความสะดวกล่วงหน้าให้เรียบร้อย

2. จัดแบ่งเป็นกลุ่มย่อย
3. ประชุมเชิงปฏิบัติการ
4. แต่ละกลุ่มรายงานผลต่อที่ประชุม
5. ประเมินผล

สรุปวิธีการดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการ ต้องมีการกำหนดเป้าหมาย เพราะการอบรมครั้งนี้ ต้องใช้เวลามาก อุปกรณ์มาก ผู้เข้ารับการอบรมต้องพร้อมที่จะทำงานเป็นกลุ่มหรือ คนเดียว

## 9. การสอนงาน

### 9.1 ความหมายของการสอนงาน

การสอนงานเป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งของผู้บริหาร ที่สอนให้บุคลากรเข้าใจและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสอนงานนี้ยังทำให้บุคลากรหรือผู้ร่วมงานมองเห็นจุดอ่อนและข้อบกพร่องของงานและของตัวบุคลากรเองได้เป็นอย่างดี ในการสอนงานนั้นมีข้อคำนึงก่อนการสอนงาน ดังนี้

1. ควรพิจารณาว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้งานในเรื่องใดบ้างจึงจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ
2. จัดทำตารางการฝึกโดยพิจารณาว่าจะให้เวลามากน้อยเท่าไร จึงจะฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในระดับความต้องการ
3. วิเคราะห์งานออกเป็นรายละเอียด จัดลำดับขั้นตอนและประเด็นสำคัญๆ ที่ต้องการ จะสอน
4. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อม

เสนาะ ดิเฮอร์ (2537, หน้า 152) กล่าวว่า การสอนงาน หมายถึง การสอนให้บุคลากร มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานจะต้องชี้แจงให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องทำ วิธีการปฏิบัติงาน ข้อแนะนำต่างๆ การติดตามและแก้ไขข้อผิดพลาด โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือ แนะนำให้ทำงานเท่านั้น แต่ต้องแนะวิธีการทำงานให้บุคลากรมีความก้าวหน้าและพัฒนาต่อไปด้วย

ในการสอนงานผู้ควบคุมจะต้องรู้ว่าควรจะให้ผู้ฝึกทำอะไรบ้าง ต้องให้ผู้เข้ารับการอบรม เข้าใจถึงงาน ที่จะปรับปรุงให้ดีขึ้นด้วย นอกจากสอน ต้องให้โอกาสแก่บุคลากรที่เข้ารับการอบรมมีส่วนในการอภิปราย ออกความเห็นในการแก้ไขงานให้ดีขึ้น เมื่อเผชิญกับปัญหา การออกความเห็นในปัญหาที่สำคัญ อาจทำในลักษณะเป็นการประชุมอภิปรายหรือปรึกษาเป็นส่วนตัว บางกรณีผู้สอนอาจยกตัวอย่างงานที่เกิดขึ้นแล้วล้มเหลว เพื่อชี้ให้เห็นว่ามีสาเหตุอะไร จะทำให้ ผู้เข้ารับการอบรมตื่นตัวเสมอ การสอนงานที่ดี ผู้ฝึกสอนควรหลีกเลี่ยงการวิจารณ์เกี่ยวกับเรื่องลักษณะส่วนตัวของบุคลากรที่เข้ารับการฝึกอบรม

การสอนงานมีค่าเท่ากับการฝึกงาน ฝึกเทคนิคความชำนาญในงานที่ต้องทำการ ฝึกอบรม มีลักษณะทำงานไปเรียนรู้งานไปในขณะเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป การสอนงาน หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้มีประสบการณ์ ในการทำงานมาก่อน สอนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน การสั่งสอนไม่ใช่เป็นการบอก คำตอบให้ผู้ได้บังคับบัญชา แต่เป็นการช่วยให้เขาหาคำตอบได้ด้วยตนเอง การสั่งสอนเป็นไปโดยสม่ำเสมอในลักษณะที่ทำงานไป เรียนรู้ไปในขณะเดียวกัน

## 9.2 ความสำคัญของการสอนงาน

ความสำคัญของการสอนงาน เป็นการเสนอแนะโดยหัวหน้างานหรือผู้บริหาร ที่มี ประสบการณ์มากกว่า ทำหน้าที่เหมือนพี่เลี้ยงที่คอยให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน ให้ ถูกต้อง อาจจะสอนเป็นรายบุคคล ตัวต่อตัว หรือเป็นกลุ่มๆ ละ 3 - 5 คน การสอนงานนี้ เหมาะกับบุคลากรที่เข้าใหม่ สอดคล้องกับ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 202 - 203) กล่าวถึงความสำคัญของการสอนงานว่า บางคนคิดว่าการสอนงานต้องใช้วิชาครู แต่จริงๆ แล้วไม่จำเป็นต้องถึงขนาดหลักวิชานั้นๆ เพียงแต่หมั่นปรับปรุงเทคนิคและศิลป์ในการเลือกใช้วิธีสอนงานที่เหมาะสม ผู้สอนหรือผู้บริหารต้องระลึกเสมอว่า จะสอนงานให้กับบุคลากรก้าวหน้าในงาน มีความรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปความสำคัญของการสอนงาน คือ ผู้สอนงานคือหัวหน้างานหรือผู้บริหาร หรือผู้มีประสบการณ์ชำนาญงานมาก่อน ทำหน้าที่แนะนำบุคลากรใหม่เกี่ยวกับวิธีปฏิบัติงานที่ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ

## 9.3 วิธีการสอนงาน

เมื่อก้าวถึงวิธีสอนงานทั้งผู้สอนงานและผู้เรียนงานทำความเข้าใจกันในเรื่องความต้องการของแต่ละฝ่ายว่าผู้สอนจะสอนอะไร ผู้เรียนต้องเรียนอะไร แล้วจัดวางแผนหรือจัดลำดับก่อนหลังการเรียนและการสอนรวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ของการสอนงานด้วย

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538, หน้า 204 - 211) กล่าวถึงวิธีสอนงานว่า หัวหน้าหรือผู้บริหารหรือผู้มีประสบการณ์ชำนาญงานต้องจัดทำรายการที่บุคลากรต้องรู้และต้องปฏิบัติให้ได้ให้ ครบคลุม ครบถ้วน และชักชวนการทำงานที่จะสอนด้วยตนเองซึ่งพิจารณาได้ 2 ส่วน ได้แก่

1. การเตรียมเนื้อหาวิชา
2. การเตรียมอุปกรณ์การสอนและสถานที่

วิธีสอนงานมี 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียมบุคลากรให้พร้อมที่จะเรียน
2. ขั้นลงมือสอนงาน

3. ชั้นให้การลองปฏิบัติงาน

4. ชั้นติดตามผล

สรุปวิธีการสอนงานเป็นเทคนิคของผู้สอนที่จะเลือกนำมาใช้ในการสอน และมีการเตรียมงานไว้เป็นระดับขั้นตอน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

อาภาเพ็ญ ไทยทอง (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาเอกชนจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยมาก ร้อยละ 90 ได้ใช้วิธีปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การดูงาน การจัดการสัมมนา การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน และการหมุนเวียน สับเปลี่ยนงาน เมื่อใช้วิธีดังกล่าว ผลรวมของการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีความรับผิดชอบในงานมากขึ้น ปัญหาที่พบโดยรวม ผู้รับการนิเทศขาดความสนใจ ขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีการวางแผน

ประยูรศักดิ์ มงคลสิทธิ์ (2540, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดการกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ชั้นพื้นฐาน สังกัดกรุงเทพฯ: ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากรโดยมีคณะกรรมการจากกรุงเทพฯ: สำนักการศึกษา สำนักงานเขต ผู้บริหารโรงเรียน และนักวิชาการเป็นผู้กำหนด มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาให้มีความรู้ความสามารถและทักษะวิชาชีพ มีการกำหนดแผนและโครงการไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาและแนวทางในการดำเนินการ จะใช้วิธีประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ในส่วนของกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัด มี 9 กิจกรรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การนิเทศภายใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การหมุนเวียน สับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร พบว่า ไม่มีองค์กรที่จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะ มีงบประมาณในการจัดกิจกรรมไม่เพียงพอ และกิจกรรม ที่มีปัญหามากที่สุด คือ กิจกรรมฝึกอบรม

โกศล สายแก้วลาด (2540, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง กรพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน มัธยมศึกษา กรมสามัญศึกษาในจังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาทั้ง 4 ขั้นตอน คือ 1) การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน โดยมอบหมายให้ผู้ช่วยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ โดยการประชุมหัวหน้าหมวด หัวหน้าฝ่ายให้พิจารณาผลการปฏิบัติงานของบุคลากร แล้วกำหนดเป็นนโยบายในการทำงาน 2) ในการวางแผนพัฒนาบุคลากร กรรมการบริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบจัดทำโครงการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผน

ให้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ ทักษะคิดในการปฏิบัติงาน 3) การดำเนินงานพัฒนาบุคลากร โดย จัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม คือ การประชุมพิเศษ การฝึกอบรมหรือประชุม ปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่อ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ ข่าวสารทางวิชาการ การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาทางด้านจิตใจ กิจกรรมที่ใช้ ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด คือ กิจกรรมการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ 4) การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการดำเนินการเมื่อสิ้นสุดโครงการ ใช้การสังเกตพฤติกรรมและจัดให้มีการนำเอาผลการประเมินมาใช้ปรับปรุงการพัฒนาบุคลากร 5) ปัญหาของการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญ คือ ขาดแคลนงบประมาณ เอกสารและวัสดุอุปกรณ์ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรและขาดการประสานงานกัน

พิมพา ดวงสว่าง (2541, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในระดับก่อนประถมศึกษาในกรุงเทพฯ: ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ศึกษาความต้องการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในการทำแผนและประเมินผล โดยมีการกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติประจำปี ส่วนใหญ่พัฒนาทางด้านการเรียนการสอน โดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทางการศึกษา ใช้งบประมาณของโรงเรียน สถานที่ที่ใช้คือโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมพัฒนาใช้การฝึกอบรมเป็นอันดับแรก มีการส่งครูไปอบรมตามหน่วยงานต่างๆ มีการสอนโดยใช้ครูในโรงเรียน มีการส่งไปศึกษาต่อ สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง ขาดการติดตามประเมินผล วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม

นราลักษณ์ พันชะสา (2542, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาปัญหาพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนโดยสภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียน มีปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยสภาพรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็น รายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาลำดับต่ำสุด คือ การพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อและมีปัญหาเป็นรายย่อย อยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ การจัด งบประมาณสนับสนุนในการฝึกอบรม จัดให้มีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความ ตำราทางวิชาการ หรือทำวิจัยเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมให้ครูรู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อภาคปกติ โดยทุนประเภทส่วนตัว ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อต่างประเทศโดยทุนส่วนตัว 2) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต่างมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ผู้บริหารโรงเรียน

ประถมศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรเห็นคุณค่าการศึกษาต่อ จัดงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การวางแผนของ โรงเรียนและมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง

วีระชัย นวลสำลี (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาของผู้สอนโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอผาขาว จังหวัดเลย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความต้องการและความจำเป็นในการพัฒนาตนเองของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอผาขาว จังหวัดเลย โดยส่วนรวมมีความต้องการพัฒนาตนเองเป็นสองด้าน คือ การฝึกอบรม และการศึกษาต่อในระดับสูง

วิบูลย์ ชมละม้าย (2545, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี. การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาสภาพและความคาดหวังในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา เปรียบเทียบสภาพการดำเนินงานในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน เปรียบเทียบความคาดหวังของ ผู้บริหารโรงเรียนในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาที่มีขนาดต่างกัน และศึกษาปัญหาและแนวทางแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มประชากรในการวิจัยเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาญจนบุรี ปีการศึกษา 2544 จำนวน 204 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบค่าที วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวและรายคู่ ทดสอบด้วยเซฟเฟ้ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ผลการวิจัยพบว่า สภาพและความคาดหวังในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษารายข้อส่วนใหญ่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ อบรม ดูงาน มีสภาพและความคาดหวังในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรตามโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่อยู่ในระดับมาก และปานกลางตามลำดับ ส่วนสภาพการดำเนินงานพัฒนา บุคลากร และความคาดหวังในการดำเนินงานพัฒนาบุคลากรที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 การพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษามีปัญหามากที่สุดแต่ละด้านดังนี้ ด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรมที่มีปัญหามากที่สุดคือ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับบุคลากรขาดความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารมีปัญหามากที่สุดเกี่ยวกับผู้บริหารขาดความรู้ เทคนิคการบริหารงาน

และด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ อบรม คุณานมีปัญหาเกี่ยวกับการขาดงบประมาณสนับสนุน แนวทางการแก้ไขปัญหาคือการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ด้านการพัฒนาโดยการฝึกอบรม ควรจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและจัดเป็นกลุ่มสนใจ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานควรประชุมชี้แจงการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารควรให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและแผนงาน และด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ อบรม คุณาน ควรส่งเสริมสนับสนุนให้ทุนการศึกษาต่อ

วาสนา ราชนิล (2546, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาสภาพการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป สังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนใน 4 ด้าน ตามแนวคิดของเฮอร์เบิร์ตและคนอื่นๆ ซึ่งได้แก่ ด้านความต้องการการพัฒนาบุคลากร ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (2) ศึกษาปัญหาการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป (3) เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน 32 คน ครูผู้สอน 226 คน จากโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียน 64 คน ครูผู้สอน 278 คน จากโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป ซึ่งได้มาโดยการสุ่มอย่างง่ายจากโรงเรียนแต่ละประเภท ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นและวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การแจกแจงความถี่ คำนวณค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการทดสอบค่าที โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการวิจัย พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นว่าการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมมีการปฏิบัติในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความต้องการการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก ส่วนอีก 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ด้านการคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร และด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง 2) ปัญหาการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร ทั้ง 4 ด้าน 2.1) ด้านความต้องการการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการ เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนระบุสอดคล้องกันว่า ปัญหาอันดับ 1 คือ โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงการต่างๆ ให้เป็นไปตามแผน ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนระบุสอดคล้องกันว่า ปัญหาอันดับที่ 1 คือ การพัฒนาบุคลากรตามความต้องการที่กำหนดสามารถแก้ปัญหาได้จริง 2.2) ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนแกนนำปฏิรูป

กระบวนการ เรียนรู้ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนระบุสอดคล้องกันว่า ปัญหาอันดับที่ 1 คือ โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน ส่วนในโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนระบุไม่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ปัญหาอันดับที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนระบุ คือ โรงเรียนจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับความจำเป็น / ต้องการ ในขณะที่ครูผู้สอนระบุปัญหาอันดับที่ 1 คือ โรงเรียนจัดให้มีการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นไปตามแผน 2.3) ด้านการคัดเลือกออกแบบและดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ ปัญหาอันดับที่ 1 ที่ผู้บริหารโรงเรียนระบุคือ โรงเรียนได้กำหนดเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายมาพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ครูผู้สอนระบุปัญหาอันดับที่ 1 คือ โรงเรียนได้กำหนดเนื้อหาสาระในการพัฒนาบุคลากร โดยผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม ส่วนโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป ผู้บริหารโรงเรียนระบุปัญหาอันดับที่ 1 คือ โรงเรียนได้กำหนดหลักสูตรในการพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงเนื้อหาที่สำคัญเป็นหลัก ในขณะที่ครูผู้สอนระบุปัญหาอันดับที่ 1 ตรงกับครูผู้สอนในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้คือ โรงเรียนกำหนดเนื้อหาสาระในการพัฒนาบุคลากรโดยผู้เข้าอบรมมีส่วนร่วม 2.4) ด้านการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป ทั้งผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ระบุปัญหาอันดับที่ 1 สอดคล้องกันคือ โรงเรียนมีการประเมินผลได้ครอบคลุมทั้งการกำหนดความต้องการ การวางแผน การคัดเลือกออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร 3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการดำเนินงานการพัฒนาบุคลากร ทั้งระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอน ระหว่างโรงเรียนแกนนำปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ และโรงเรียนประถมศึกษาทั่วไป พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 แต่ในรายด้านพบว่า ด้านการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ฟรีเบิร์ก (Friberg, 1974, abstract) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการโดยการ สอบถามครูผู้ปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 5 – 9 ทุกมลรัฐของสหรัฐอเมริกา ผลการศึกษาวิจัยพบว่า 1) ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน 2) ควรมีการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล 3) ควรให้โอกาสในการเข้าร่วมวางแผนเสนอวิธีการส่งเสริมครูประจำการด้วย 4) การกำหนดจุดมุ่งหมายในการวัดแต่ละครั้งให้ชัดเจน และ 5) ควรมีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับความต้องการที่จะไปใช้จริง

มัวร์ (Moore, 1981, abstract) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารในสถาบันอุดมศึกษาในเขตรัฐแคลิฟอร์เนียเหนือ พบว่า ส่วนใหญ่ยอมรับว่าในทางปฏิบัติยังไม่มีผลการประเมินผลอย่างเป็นทางการ และมีความเห็นว่า ควรมีการประเมินผลอย่างมีระบบ มีแผนในการดำเนินงานล่วงหน้า

ผู้บริหารระดับสูงควรตระหนักถึงความสำคัญ และจัดให้มีการประเมินผลปฏิบัติงานแต่ละหน่วยอย่างจริงจัง โดยคำนึงถึงจุดเน้นสำคัญๆ ของการศึกษา

แฮนสัน (Hanson, 1994, abstract) ได้วิจัยเรื่องการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลิกส่วนตัวของบุคลากรบริษัท โดยสำรวจจากบริษัทที่มีบุคลากรตั้งแต่ 1,000 คน ขึ้นไป ในสหรัฐอเมริกา เมืองซานฟรานซิสโก ลอสแอนเจลิส ซานดีเอโก และฟีนิกซ์ ในด้านการช่วยเหลือบุคลากรที่เน้นการพัฒนาบุคลากรและฝึกอบรมบุคลากร การวิจัยครั้งนี้ได้วิเคราะห์และสรุปผลการสำรวจ ซึ่งให้เห็นว่าการลงทุนในบริษัทในด้านการพัฒนาบุคลากรมีปัจจัยพื้นฐาน 2 สาเหตุ คือ เพื่อพัฒนาความชำนาญในการทำงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพในการทำงาน และการจัดการของแต่ละคนเพื่อพัฒนาความคิดเห็น และการยอมรับความเข้าใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศ และต่างประเทศดังที่กล่าวมาแล้ว แสดงให้เห็นว่า การพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือสถานศึกษานั้นมีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่ง โดยมุ่งพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ เพื่อการปฏิบัติหน้าที่ที่มีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อความสำเร็จของโรงเรียนหรือหน่วยงานทางการศึกษา กิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรมีหลากหลายกิจกรรม ซึ่งมีลักษณะของการดำเนินการที่คล้ายคลึงกัน ทั้งนี้ทั้งนั้น ขึ้นอยู่กับนโยบายและการวางแผน ตลอดจนความต้องการของบุคลากรในโรงเรียน ส่วนเรื่องของปัญหาของการพัฒนาบุคลากรที่พบมากที่สุด คือ เรื่องขาดแคลนงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร