

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร จากเอกสาร ตำรา และงานวิจัยด้านการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ หลายหน่วยงาน เพื่อกำหนดกรอบแนวความคิดของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยขอนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

- 2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
- 2.3 นโยบายการพัฒนาบุคลากร
- 2.4 ความมุ่งหมายการพัฒนาบุคลากร
- 2.5 กระบวนการการพัฒนาบุคลากร
- 2.6 กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร
- 2.7 การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีนักวิชาการหลายท่าน ได้แสดงความคิดเห็นและให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ต่าง ๆ กันพอที่จะยกมากล่าวอ้างโดยสังเขป ดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญและประสบการณ์ให้กับบุคคล เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบดียิ่งขึ้น นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรยังมีความมุ่งหมายที่จะพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ มีขวัญดีในการทำงาน และมีความคิดที่จะปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น การพัฒนาบุคลากรเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บังคับบัญชา หัวหน้างาน หรือนักบริหารทุกท่านที่จะต้องคอยเอาใจใส่ ส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วถึงกันและติดต่อกันอย่างสม่ำเสมอ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า หมายถึง กระบวนการส่งเสริมให้คนที่ปฏิบัติงานอยู่แล้วได้เพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

เกศินี หงส์นันท์ (2526) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ มุ่งที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ และความเข้าใจของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง

พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ เป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2526) ได้ให้ความหมายว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการที่เกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงานอันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือการพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

พนัส หันนาคินทร์ (2530) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การหาวิธีการส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น เช่น ได้รับความรู้เพิ่มขึ้น มีวิธีการทำงานดีขึ้น

ภิญโญ สาธร (2523) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคคลว่า เป็นกระบวนการที่มีระเบียบแบบแผน ซึ่งมุ่งหมายที่จะพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความชำนาญ เพื่อวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงาน

เมธี ปลื้มชานนท์ (2529) ได้แสดงความคิดเห็นว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งของกระบวนการบริหารงานบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุงคุณภาพของสมาชิกในองค์การหรือหน่วยงาน และทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล

ทวีบูรณ์ หอมเย็น (2526) ได้กล่าวถึงความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่าหมายถึง การที่จะใช้ประโยชน์สูงสุดของตัวบุคคลโดยมีแผนการและจุดมุ่งหมายอย่างแน่ชัด และเห็นว่าการจะใช้ประโยชน์สูงสุดก็โดยผู้บริหารสามารถปรับและเสริมสร้างความคิด การกระทำความสามารถต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และได้เห็นว่า กระบวนการพัฒนาบุคคลต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานที่เป็นหลักวิชามากกว่าสามัญสำนึก

กิติมา ปรีดีดิลก (2529) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยบุคลากรให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบันและตำแหน่งหน้าที่ที่กระทำอยู่ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์การมากขึ้น

สำราญ ถาวรายุศย์ (2518) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้บุคคลได้เจริญในหน้าที่การงานของตนติดต่อกันไปจนตลอดชีวิตของการปฏิบัติงานซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมหลายอย่างรวมทั้งการฝึกอบรมด้วย

วัฒนา สุตรสุวรรณ (ม.ป.ป.) กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคลากรกับการพัฒนาบุคคลมีความหมายเช่นเดียวกัน คือกรรมวิธีในอันที่จะเพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน และกรรมวิธีในการพัฒนาบุคคล ได้แก่ การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะคติ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้นและสูงขึ้น การส่งเสริมสมรรถภาพของบุคคลดังกล่าวเป็นกิจกรรมที่จะต้องเอาใจใส่ การส่งเสริมสมรรถภาพเพียงบางอย่างบางประการ หรือการทำ ๆ หยุด ๆ ไม่สม่ำเสมอ นั้นไม่สามารถได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้

นิพนธ์ ศศิธร (2523) กล่าวถึง การพัฒนาข้าราชการของประเทศไทย ส่วนใหญ่จะมีการพัฒนาคุณธรรมและความสามารถของข้าราชการ โดยที่การพัฒนาความสามารถของข้าราชการ หมายถึง การปรับปรุงให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ยิ่งขึ้น ส่วนการพัฒนาคุณธรรม หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะทำงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด โดยมีความเสียสละเพื่อส่วนรวมเป็นที่ตั้ง

Whitehill (อ้างถึงใน โสภณ สารธรรม, 2533) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การฝึกอบรม (Training) และการศึกษา (Education) โดยให้คำอธิบายประกอบว่า การฝึกอบรม คือ การฝึกอบรมบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ส่วนการศึกษา หมายถึง การให้ความรู้เพื่อให้บุคคลปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมและงานในหน้าที่

Beach (1970) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการจัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงานเพื่อวัตถุประสงค์อย่างหนึ่ง โดยมุ่งให้รู้เรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ และเปลี่ยนพฤติกรรมของคนให้เป็นไปตามที่ต้องการ

Castetter (1976) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากร ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การจัดและเตรียมการต่าง ๆ ที่ระบบโรงเรียนได้จัดทำขึ้น เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรตั้งแต่เริ่มต้นจ้างบุคคลไว้ไปจนกระทั่งบุคลากรปลดเกษียณ

Flippo และ Munsinger (1978) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรม เพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง

จากความหมายดังกล่าว พอสรุปความหมายของการพัฒนาบุคลากร ได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้การปฏิบัติงานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ในด้านความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ถึงแม้การบรรจุแต่งตั้งบุคคลเข้าปฏิบัติงานได้มีการกำหนดคุณสมบัติและกฎเกณฑ์ไว้เป็นอย่างดี แต่กฎเกณฑ์ต่าง ๆ นั้น หาได้เป็นหลักประกันที่ดีที่สุดที่จะได้คนที่เหมาะสมแก่หน้าที่เสมอไปไม่ เพราะในปัจจุบันวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าไปมาก ได้มีการศึกษาค้นคว้าหลักการและกฎเกณฑ์ใหม่ ๆ ซึ่งนำมาใช้แทนของเก่าอยู่ตลอดมา จึงอาจทำให้คนที่เคยเหมาะสมอยู่กับสมัยหนึ่ง กลายเป็นคนหย่อนความสามารถไปในอีกสมัยหนึ่งได้

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพราะประสิทธิภาพของงานในหน่วยงาน จะขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถของบุคคลในหน่วยงาน นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรจะช่วยให้เกิดประโยชน์มากมาย ซึ่งพอสรุปได้ดังนี้ (อิรพล วัฒนประดิษฐ์, 2526)

1) การพัฒนาบุคคล ช่วยทำให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น การติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคคลจะช่วยกระตุ้นความสนใจในการทำงานของข้าราชการให้มีจิตใจรักงานและทำงานได้ผลมากขึ้น ทั้งเมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนามากขึ้นแล้ว ก็จะสามารถนำเทคนิคและวิธีใหม่ ๆ ไปใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องและปรับปรุงให้งานมีประสิทธิภาพอยู่เสมอ

2) การพัฒนาบุคคล เป็นวิธีการหนึ่งซึ่งช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการทำงาน ซึ่งจะมีผลต่อเนื่องไปถึงงบประมาณค่าใช้จ่ายในการซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย เพราะเมื่อบุคลากรได้รับการพัฒนาเป็นอย่างดีแล้ว ความผิดพลาดที่ก่อให้เกิดความสิ้นเปลืองเสียหายย่อมลดน้อยลงไป

3) การพัฒนาบุคคล ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง ปกติในทางปฏิบัติงานนั้นเมื่อเริ่มปฏิบัติงาน ควรจะได้รับการอบรมแนะนำเสียก่อน เพราะเจ้าหน้าที่ที่ได้รับการพัฒนาแล้วจะสามารถปฏิบัติงานได้ดี และทันท่วงทีมากกว่าในการที่จะให้ผู้ปฏิบัติงานที่จะต้องทำงานและเรียนรู้งานควบคู่กันไปในช่วงเดียวกัน เพราะการทำงานตามวิธีหลังนี้เป็นการกระทำแบบเดาผิดเดาถูก ซึ่งไม่อาจทำให้สัมฤทธิ์ผลในงานเท่าใดนัก

4) การพัฒนาบุคคล เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาทำได้มากขึ้น ทั้งผู้บังคับบัญชาก็จะไม่ต้องเสียเวลามาชี้แจงสั่งสอนในงานที่สั่ง นอกจากนี้การพัฒนาบุคคลยังช่วยลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง เพราะการทำงานล่วงเวลา มิใช่เกิดจากปริมาณงานที่มากแต่อย่างเดียว อันที่จริงส่วนใหญ่มักเกิดจากความล่าช้าและความไม่เข้าใจในงานเสียเป็นส่วนมาก

5) การพัฒนาบุคคล เป็นทางหนึ่งที่จะกระตุ้นเตือนผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานเพื่อความก้าวหน้าในการงานของตน ตามปกติการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง และการโยกย้ายพนักงานบุคคลภายในองค์การ มักจะได้รับการพิจารณาคัดเลือกก่อน เพราะเป็นผู้รู้งานและได้รับการฝึกฝนอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ทั้งนี้ย่อมแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาบุคคลเป็นการแนะแนวทางในความก้าวหน้าของบุคคลอย่างหนึ่ง

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2536) ได้กล่าวว่า การพัฒนากำลังคนเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดขั้นตอนหนึ่งในการบริหารงาน แม้ว่าในกระบวนการจัดหาบุคคลเข้าทำงานจะได้มีการสรรหาบุคลากร และผ่านกระบวนการคัดเลือกมาเป็นอย่างดีแล้วก็ตาม ซึ่งก็มิได้หมายความว่ากำลังคนเหล่านั้นจะเป็นบุคคลที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุดตลอดไป จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นให้สามารถเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน และสามารถปรับตัวให้เปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับความเจริญทางวิทยาการ เครื่องใช้ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ตลอดจนลักษณะหน้าที่และตำแหน่งงานที่เปลี่ยนไปในวิถีทางที่เจริญก้าวหน้าขึ้น และได้กล่าวเพิ่มเติมอีกว่าการพัฒนากำลังคน นับว่าเป็นผลอย่างมากต่อความสำเร็จขององค์การขนาดใหญ่ ซึ่งมีแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีสูง และมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนรูปเป็นองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งจะต้องใช้กำลังคนที่มีสมรรถภาพในการทำงานและต้องมีความคล่องตัวต่อการปรับสภาพการทำงานให้ทันตามเทคนิควิธีการและการบริหารสมัยใหม่ ตลอดจนความก้าวหน้าในทางวิทยาการต่าง ๆ ดังนั้น ในการเตรียมกำลังคนให้พร้อมเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง นอกจากนี้แล้วการดำเนินการพัฒนากำลังคนในองค์การธุรกิจทางปฏิบัติแล้ว ควรจะเริ่มตั้งแต่เมื่อบุคลากรเหล่านั้นเริ่มเข้าทำงานโดยการปฐมนิเทศ (Orientation) และจะต้องดำเนินการพัฒนาต่อไปเรื่อย ๆ ตลอดระยะเวลาที่เขายังคงทำงานอยู่ในองค์การ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้จำแนกการปฏิบัติงานที่เป็นเครื่องหมายแสดงให้ทราบถึงความต้องการ หรือความจำเป็นที่ต้องจัดให้มีการพัฒนาบุคลากร เป็น 4 ประการ คือ

- 1) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความสามารถ และมีฝีมือในการปฏิบัติงาน ซึ่งปฏิบัติอยู่หรือสำหรับความก้าวหน้าในอนาคต
- 2) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มความรู้ความสามารถในลักษณะทั่วไป แต่เกี่ยวกับงานในสาขาที่ปฏิบัติอยู่
- 3) ความต้องการที่จะต้องเพิ่มพูนความรู้ให้มากขึ้นในลักษณะทั่วไป ที่ไม่เจาะจงว่าจะเกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติอยู่หรือไม่
- 4) ความต้องการที่จะต้องพัฒนาทัศนคติ บุคลิกภาพ และท่าทีในการปฏิบัติงาน

การพัฒนาบุคคลไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังจะส่งผลให้ได้ผลงานสูงขึ้น ซึ่งย่อมจะนำผลสำเร็จมาสู่หน่วยงานด้วยเป็นส่วนรวม ซึ่งอาจสรุปผลที่หน่วยงานได้รับจากการพัฒนาบุคลากร ดังนี้

- 1) ช่วยให้ระบบวิธีการทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น มีการติดต่อประสานงานดีขึ้น เพราะการพัฒนาบุคลากรเป็นการช่วยกระตุ้นความสนใจ ในการทำงานของบุคลากรให้มีชีวิต จิตใจ รักงาน และทำงานได้ผลมากขึ้น
- 2) เป็นวิธีหนึ่งที่ทำให้ลดการสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงานให้ลดน้อยลงไปด้วย
- 3) ช่วยลดเวลาในการเรียนงานให้น้อยลง การปฏิบัติงานควรได้รับการอบรม แนะนำเสียก่อน เพราะจะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานให้ได้ผลดี และทันท่วงทีมากกว่า
- 4) ช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของผู้บังคับบัญชาให้น้อยลง ไม่ต้องเสียเวลาชี้แจงในการสั่งงาน ทั้งยังลดการทำงานล่วงเวลาให้น้อยลง
- 5) ช่วยกระตุ้นเตือนให้ผู้ปฏิบัติงานทำงาน เพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของตน

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งจำเป็นต่อประสิทธิภาพของงานเป็นอย่างมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ แม้ว่าจะใช้ระบบการคัดเลือกดีเพียงใดก็ตาม บุคคลก็ยังคงได้รับการพัฒนาเพราะคุณสมบัติของตำแหน่งงานย่อมเปลี่ยนแปลงไปตามความก้าวหน้าของวิทยาการหรือเมื่อบุคคลทำงานไปนาน ๆ พฤติกรรมต่าง ๆ ก็อาจจะเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดความเบื่อหน่ายเฉื่อยชา การพัฒนาบุคคลจึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานที่ต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ผลที่ได้ย่อมตกอยู่กับหน่วยงานนั่นเอง

ภิญโญ สาธร (2523) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนว่า ครูอาจารย์ หรือบุคลากรประเภทใดประเภทหนึ่งของโรงเรียน แม้จะมีความสามารถดีแค่ไหนก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ ความชำนาญก็ย่อมจะอ่อนลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานบ้างเป็นครั้งคราว การได้ออกไปพบปะสังสรรค์กับครูหรือบุคคลอื่นของโรงเรียนอื่นเสียบ้าง อาจช่วยให้มีความสดชื่นหรือพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้น การให้ครูหรือบุคคลหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียนได้เข้าร่วมสัมมนา หรือเข้ารับการฝึกอบรม ในการฝึกอบรม (Training) ซึ่งฝ่ายการศึกษาจัดขึ้น เป็นครั้งคราวเป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรสนับสนุนทุกวิถีทาง นอกจากนี้แล้ว โรงเรียนอาจเชิญวิทยากรจากหน่วยงานอื่นมาบรรยายเรื่องวิธีสอน หรือหลักการ ทำงานให้ครูในโรงเรียนได้ฟังเป็นครั้งคราวก็ได้ การได้ไปทัศนศึกษาร่วมกันในโรงเรียนเป็นครั้งคราวก็มีส่วนให้ครูมีโอกาสรู้จักกันสนทนากันในหมู่เพื่อนร่วมงาน ทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปฉันมิตร งานที่จะทำหลังจากการได้ไป ทัศนศึกษาร่วมกันน่าจะได้ผลดีขึ้น กิจกรรมต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วนี้ เป็นสิ่งจำเป็นที่โรงเรียนควรพิจารณา ทั้งนี้ เพื่อพัฒนาครูให้เข้มแข็งกันสมัยและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพตลอดเวลา

ชาญชัย วสิทรังสิมา และ เชิดวิทย์ ฤทธิประศาสน์ (2521) กล่าวว่า เป้าหมายของการพัฒนาได้ขยายขอบเขตเพิ่มขึ้นจากเดิม ซึ่งไม่เพียงแต่จะเน้นหนักไปในด้านการให้ความรู้ความชำนาญงาน เพื่อให้บุคคลสามารถปฏิบัติงานใน

หน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงเท่านั้น หากยังมีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมอีกด้วย เพราะลำพังความรู้ความชำนาญงานไม่เพียงพอที่จะช่วยให้บุคคลนั้นอยู่ร่วมกับองค์การได้ราบรื่น จะต้องมีความรู้สึกรู้คิดและท่าทีในการแสดงออกเป็นไปในแนวทางที่สร้างสรรค์ ไม่เป็นปฏิปักษ์ต่อเพื่อนร่วมงาน ไม่ขัดแย้งกับเป้าหมายขององค์การ และให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การได้อีกด้วย ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเกิดขึ้นในปัจจุบันหรืออนาคต

ไพโรจน์ สิตปรีชา (2523) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การจะแตกต่างกันไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบบริหารขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ ซึ่งในส่วน of หน่วยงานราชการส่วนใหญ่ได้เล็งเห็นความสำคัญและความจำเป็นที่จะต้องจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาข้าราชการ โดยตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในระบบราชการ ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุด

กิติมา ปริติดิolk (2529) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น แต่ยังส่งผลให้ได้อานที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร ในด้านการเลื่อนตำแหน่งและหน้าที่การงานอีกด้วย

เมธี ปลันธนานนท์ (2529) กล่าวว่า ในองค์การและหน่วยงานต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างมาก ซึ่งในกระบวนการบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นกิจกรรมที่เด่นที่สุด

อุทัย หิรัญโต (2531) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า การสรรหาและการเลือกสรรคน แม้จะได้คนที่มีความรู้ความสามารถสูงแล้วก็ตาม แต่ก็หาชุดลงแค่นั้นไม่ เพราะความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยีมีอยู่อย่างไม่หยุดยั้ง ซึ่งจำเป็นจะต้องนำมาใช้ในการบริหารงาน มิฉะนั้นองค์การจะก้าวไปไม่ทันโลก หลักการใช้คนให้เกิดประโยชน์สูงสุดจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาคนให้มีความรู้ความสามารถเพิ่มเติมอยู่เสมอ

ทวีบุรณ หอมเย็น (2526) ได้ให้ความเห็นว่าการพัฒนาบุคคลจะช่วยทำให้บรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ สำหรับบุคคลจะมีความรู้ความสามารถมากขึ้น สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลดี บุคลากรเกิดความพึงพอใจในงาน ตลอดจนช่วยส่งเสริมให้มีโอกาสก้าวหน้า และสำหรับโรงเรียน คือสามารถผลิตนักเรียนให้เป็นผู้มีความสัมฤทธิ์ผลทางการเรียน และมีพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร

พนัส หันนาคินทร์ (2530) กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาชีพครูจะต้องตามให้ทันต่อเหตุการณ์ ความเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบใหม่ ๆ ในวิชาการและวิชาชีพของครู อาชีพครูนี้จะหยุดยั้งไม่ได้ เพราะความรู้และวิธีการต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อที่จะให้การศึกษาแก่นักเรียนได้ผลเต็มที่ และทันต่อความเจริญของโลก ครูเองก็ต้องติดตามความเจริญก้าวหน้าเหล่านี้อยู่เสมอ จะหยุดยั้งไม่ได้ เพื่อจะได้นำความรู้ใหม่ ๆ มาสอนนักเรียนให้ทันสมัยอยู่เสมอ

ชงชัย สันติวงษ์ (2535) ได้กล่าวว่า การฝึกอบรม ซึ่งเป็นกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรนั้น นับว่าเป็นงานสำคัญและจำเป็นที่ผู้บริหารต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะให้เป็นหนทางที่องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดีขึ้น พนักงานเก่าก็จะมีโอกาสได้รับความรู้ความสามารถที่ติดตลอดเวลาตามทันกับความเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าใหม่ ๆ ทำนองเดียวกันกับพนักงานใหม่ก็จะได้มีโอกาสได้รับการฝึกฝนและพัฒนายิ่งขึ้น โดยเฉพาะในสังคมยุคปัจจุบันมีความก้าวหน้าทางวิทยาการเกี่ยวกับการผลิตเป็นอันมาก ก็ยังทำให้ความจำเป็นเรื่องการฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งกว่าแต่ก่อน ทั้งนี้ เพราะเหตุหลายประการ คือ

1) งานบางอย่างมีขอบเขตขยายกว้างขึ้น ซึ่งทำให้บุคลากรจำเป็นต้องมีความรู้ความชำนาญมากขึ้นกว่าเดิม

2) ตรงข้ามในทางกลับกันงานบางอย่างตามลักษณะงานที่เปลี่ยนไป อาจทำให้ต้องการใช้บุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่างมากขึ้น

3) นอกจากนั้นงานหลาย ๆ ชนิดก็อาจจะหมดสิ้นไปโดยมีงานใหม่มาทดแทน เช่น การใช้เครื่องจักรสมองกลลงบัญชีแทนการลงบัญชีด้วยมือ

สถานการณ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาเหล่านี้ ล้วนแล้วแต่เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบ ทำให้ผู้รับผิดชอบฝ่ายการพนักงานจำเป็นต้องมีการเตรียมพนักงานให้สามารถตามทันกับการเปลี่ยนแปลงของงานต่าง ๆ

บรรจง อภิรติกุล (2527) ได้กล่าวถึงองค์การว่า เมื่อได้พนักงานมาปฏิบัติงานระยะหนึ่งแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องหาทางจัดการหาทางให้องค์การนั้นสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย บางองค์การก็ไม่สำเร็จตามเป้าหมาย จึงจำเป็นต้องมีการทบทวนการปฏิบัติงานว่าเป็นเพราะเหตุใด เพื่อที่จะได้หาทางแก้ไขปรับปรุงให้ดีขึ้น และถ้าองค์การใดได้ปฏิบัติงานบรรลุถึงเป้าหมายแล้วก็ตาม จำเป็นที่จะต้องคำนึงถึงคู่แข่งที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สินค้าและบริการของเราเป็นที่ยอมรับและมีรายได้เพิ่มขึ้นอีก "คน" ได้ชื่อว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุด ดังนั้น เพื่อที่จะให้องค์การได้ผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคคลในองค์การ

Castetter (1976) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1) แก้ไขข้อบกพร่องของครูอาจารย์ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี ช่วยเหลือผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาทางการศึกษาควบคู่ไปกับด้านสังคม เพื่อกระตุ้นความเจริญด้านวิชาชีพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา

2) นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้วสิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การที่มีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การผลิตของสถาบันครู การสอบภาคฤดูร้อน การประชุมปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์และการประชุมต่าง ๆ

3) การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาและสังคม มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด และวิทยาการได้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

จากความคิดเห็นของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นกรรมวิธีที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลช่วยให้บรรลุทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์การ

2.3 นโยบายพัฒนาบุคลากร

นโยบายการพัฒนาข้าราชการพลเรือน

คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน กำหนดโดยได้รับการเห็นชอบจากที่ประชุมคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 มกราคม 2532 (หนังสือสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี ที่ สร.0202/ว 1 ลงวันที่ 4 มกราคม 2532) มีดังนี้

วัตถุประสงค์

- 1) เพื่อให้ข้าราชการพลเรือนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซื่อสัตย์ เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและปฏิบัติงานโดยมุ่งถึงประชาชน
- 2) เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนของทุกส่วนราชการ เป็นไปในทิศทางเดียวกันและสามารถประสานการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ต่อราชการสูงสุด

นโยบาย

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ 2 ประการข้างต้น เห็นควรมีนโยบาย ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนทุกคนทุกระดับ โดยเฉพาะนักบริหารระดับสูงอย่างทั่วถึงเป็นระบบมีประสิทธิภาพ ประหยัดและต่อเนื่อง และสนับสนุนให้ข้าราชการสามารถพัฒนาตนเองได้ด้วย
- 2) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งให้ข้าราชการพลเรือนมีความรู้ ทักษะและทัศนคติเหมาะสมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้พร้อมที่จะแก้ไขปัญหาของประเทศ และเพื่อรับการเปลี่ยนแปลงของราชการในอนาคต โดยเน้นในเรื่องต่อไปนี้
 - (1) ค่านิยม คุณธรรม และทัศนคติที่ถูกต้องในการปฏิบัติราชการตามหลักทศพิธราชธรรม หลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย มีความซื่อสัตย์สุจริต อดทนและเชื่อมั่นในการกระทำสิ่งที่ถูกต้อง
 - (2) ความรู้เกี่ยวกับนโยบายของรัฐและของรัฐบาล การบริหารงาน การพัฒนาประเทศ สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม ความมั่นคงของประเทศ และความรู้เกี่ยวกับวิทยาการสมัยใหม่ ตามความจำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการพลเรือน

(3) ความรู้ในด้านวิชาชีพเฉพาะทาง ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติราชการ

(4) สุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ เพื่อสนับสนุนส่งเสริมให้สามารถอุทิศตนและอุทิศเวลาปฏิบัติราชการได้อย่างเต็มที่

3) ส่งเสริมให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือนด้วยวิธีการที่เหมาะสม เพื่อยกระดับคุณภาพ และใช้ข้าราชการพลเรือนซึ่งมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแทนที่จะมุ่งเพิ่มอัตรากำลังข้าราชการ

4) ให้มีการพัฒนาข้าราชการพลเรือน เมื่อจะมีการเปลี่ยนแปลงสายงานและตำแหน่ง ซึ่งเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบไปสู่ตำแหน่งบริหาร ตำแหน่งผู้บังคับบัญชา หรือตำแหน่งอื่นที่มีความสำคัญเท่าเทียมกัน และตำแหน่งในรายการที่ใช้วิชาชีพใกล้เคียงกัน

5) การพัฒนาข้าราชการพลเรือน ต้องมุ่งผลในทางปฏิบัติและมีแนวทางที่จะนำความรู้ที่ได้รับไปปฏิบัติอย่างแท้จริง รวมทั้งมีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานอันเนื่องมาจากการพัฒนาอย่างจริงจัง

6) ส่งเสริมให้มีการระดมสรรพกำลัง ทรัพยากร ความร่วมมือ และการประสานงานระหว่างราชการ สถาบันการศึกษาและหน่วยงานเอกชน เพื่อให้การพัฒนาข้าราชการพลเรือนมีประสิทธิภาพ ประหยัด และป้องกันความซ้ำซ้อน

นโยบายการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

ตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 6 (พ.ศ. 2531-2534) ของสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรไว้ในนโยบาย ข้อ 3 ว่า เร่งรัดพัฒนาบุคลากรของสำนักงานปลัดกระทรวงทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ ให้สามารถปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในราชการ ผู้อำนวยการประสานงานกลางเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมการแก้ปัญหา และการพัฒนาเป็นผู้ติดตามประเมินผล เป็นผู้แทนของกระทรวงในการประสานสัมพันธ์ร่วมมือกับบุคลากร และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในและภายนอกกระทรวงและภายนอกประเทศ โดยมีเป้าหมายในการพัฒนา ดังนี้

1) กำหนดให้มีกรอบอัตราของทุกหน่วยงานและจัดให้มีบุคลากรตามกรอบอัตราที่กำหนด

2) บุคลากรทุกคนของสำนักงานปลัดกระทรวง ได้รับการพัฒนาทางด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นศึกษาธิการเขต ศึกษาธิการจังหวัด และศึกษาธิการอำเภอ

นโยบายการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ

ตามแผนพัฒนาการศึกษา การศาสนาและศิลปวัฒนธรรม ระยะที่ 7 (พ.ศ. 2535-2539) ของกระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ในนโยบายข้อที่ 8 เร่งพัฒนาคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรับผิดชอบ รวมทั้งมีความสำนึกในวิชาชีพครู สามารถถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการสอนเชิงวิเคราะห์ ให้รู้จักคิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาเป็น โดยมีมาตรการในการพัฒนาบุคลากรดังนี้

"5. พัฒนาครูประจำการทั้งในด้านความรู้ คุณธรรม และจริยธรรมอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อให้ครูเป็นแบบอย่างที่ดีของสังคม"

"10. ประสานและร่วมมือกับภาคเอกชน องค์กรหรือสมาคมต่าง ๆ และสถานประกอบการเพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาได้ศึกษาดูงานเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ในวิชาชีพ"

นโยบายการพัฒนาบุคลากร กรมสามัญศึกษา

นโยบาย-เป้าหมายการดำเนินงานของกรมสามัญศึกษา พุทธศักราช 2537 ได้กำหนดการพัฒนาบุคลากรไว้ในนโยบายเร่งด่วน ข้อ 2

"2. การพัฒนาบุคลากร ให้จัดอบรม สัมมนาทั้งข้าราชการที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในกรมสามัญศึกษา และอยู่ในสถานศึกษา หรือหน่วยงานทางการศึกษา ให้แล้วเสร็จภายในเดือนมีนาคม 2537 และให้จัดทำเป็นลักษณะต่อเนื่องโดยตลอด เพื่อให้บุคลากรของเราทุกคนได้พัฒนาตนเอง และพัฒนาความรู้ความสามารถให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี"

2.4 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากร มีผู้ทรงคุณวุฒิได้กล่าวไว้ดังนี้
สมพงษ์ เกษมสิน (2526) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายในการพัฒนาบุคลากรไว้ 2 ประการ คือ

1) ความมุ่งหมายขององค์การ (Institutional objectives) เป็นความมุ่งหมายที่เน้นหนักในแง่ของส่วนรวม ได้แก่

- (1) เพื่อสร้างความสนใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร
- (2) เพื่อเสนอแนะวิธีปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
- (3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
- (4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
- (5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงาน
- (6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงานของบุคคล
- (7) เพื่อพัฒนาการบริหาร โดยเฉพาะการบริหารด้านบุคคลให้มี

ความพอใจทุกฝ่าย

- (8) ฝึกฝนคนไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน และการขยายองค์การ
- (9) สนองบริการอันมีประสิทธิภาพแก่สาธารณะ หรือผู้มาติดต่อ

2) ความมุ่งหมายส่วนบุคคล (Employee objectives) หมายถึงความมุ่งหมายของข้าราชการ พนักงาน เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่ในองค์การ หรือหน่วยงาน ความมุ่งหมายส่วนบุคคลนี้ ได้แก่

- (1) เพื่อความก้าวหน้าในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
- (2) เพื่อพัฒนาทำที่ บุคลิกภาพในการทำงาน
- (3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยการทดลองปฏิบัติ
- (4) เพื่อฝึกฝนการใช้วินิจฉัยในการตัดสินใจ
- (5) เพื่อเรียนรู้งาน และลดการเสี่ยงอันตรายในการทำงาน
- (6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
- (7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการทำงาน
- (8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ปฏิบัติอยู่ให้

ดีขึ้น

- (9) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวว่า การพัฒนาครูมีเป้าหมาย ดังนี้

- 1) เพื่อแก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เช่น ใช้วิธีการที่ผิด ปฏิบัติงานล่าช้า หย่อนคุณภาพ มีทัศนคติต่องานในทางที่ผิด
- 2) เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เช่น หลักการ ทฤษฎี และแนวทางปฏิบัติเพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีกว่าที่เป็นอยู่
- 3) เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งสูงขึ้นหรือสำหรับงานที่ได้รับมอบหมายในอนาคต
- 4) เพื่อสร้างความเข้าใจการสื่อสารในหลักการ สำหรับบุคคลในระดับเดียวกันหรือต่างระดับให้เกิดประสานงานและร่วมมือกันทำงานให้ดีขึ้น

กรรณิการ์ นิยมศิลป์ และคณะ (2536) ได้กล่าวถึงความมุ่งหมายของการฝึกอบรมไว้ดังนี้

- 1) ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีต่อพนักงาน ได้แก่
 - (1) เพื่อพัฒนานักงานให้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปในการทำงาน
 - (2) เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน อันอาจนำมาซึ่งรายได้ที่สูงขึ้นและลดความเสี่ยงภัยในการทำงานให้น้อยลง
 - (3) เพื่อพัฒนาท่าทีและบุคลิกภาพในการทำงาน ทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีขึ้น มีความสุขในการปฏิบัติงาน ช่วยส่งเสริมบรรยากาศและกำลังขวัญในการทำงาน
 - (4) เพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการทำงานได้หลาย ๆ ด้าน
 - (5) เพื่อให้พนักงานเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ เป็นการสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกจ้างกับองค์การและนายจ้าง ทำให้องค์การมีความมั่นคงอันนำมาซึ่งผลประโยชน์ต่อพนักงานทุกคนในองค์การ
- 2) ความมุ่งหมายของการฝึกอบรมที่มีองค์การและนายจ้าง ได้แก่
 - (1) เมื่อพนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานสูงขึ้น มีความเข้าใจในวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง

ก. ช่วยลดต้นทุนในการผลิตโดยเฉพาะต้นทุนคงที่ (Fixed cost) ลงได้หากผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น

ข. ลดค่าใช้จ่ายในการทำบำรุงรักษาและซ่อมแซมเครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เนื่องจากอุบัติเหตุในการทำงานจะลดลง ถ้าพนักงานได้รับการอบรมให้รู้จักการใช้เครื่องจักรเครื่องมือให้ถูกต้อง ระวัง

ค. หัวหน้างานและผู้บริหารไม่ต้องเสียเวลาในการควบคุมงาน ใกล้ชิด และสามารถใช้เวลาเหล่านั้นไปในทางที่ก่อประโยชน์ให้กับองค์การยิ่งขึ้น

(2) เมื่อพนักงานทุกคนรู้งานในหน้าที่ของตน มีความเข้าใจในหน้าที่ ความรับผิดชอบและพฤติกรรมของผู้อื่น จะทำให้เกิดความสามัคคีร่วมมือร่วมใจกัน แก้ปัญหาในการปฏิบัติงานก่อให้เกิดการประสานงาน (Coordination) ซึ่งเป็น หัวใจสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวม

(3) การฝึกอบรมพนักงาน จุดมุ่งหมายเพื่ออำนวยความสะดวกให้กับ พนักงานที่องค์การยอมเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพื่อผลประโยชน์ของพนักงานนี้ จะ ทำให้พนักงานมีทัศนคติ (Attitude) ที่ดีต่อองค์การและส่งผลในการสร้างเสริม ด้านแรงงานสัมพันธ์ (Labor relation)

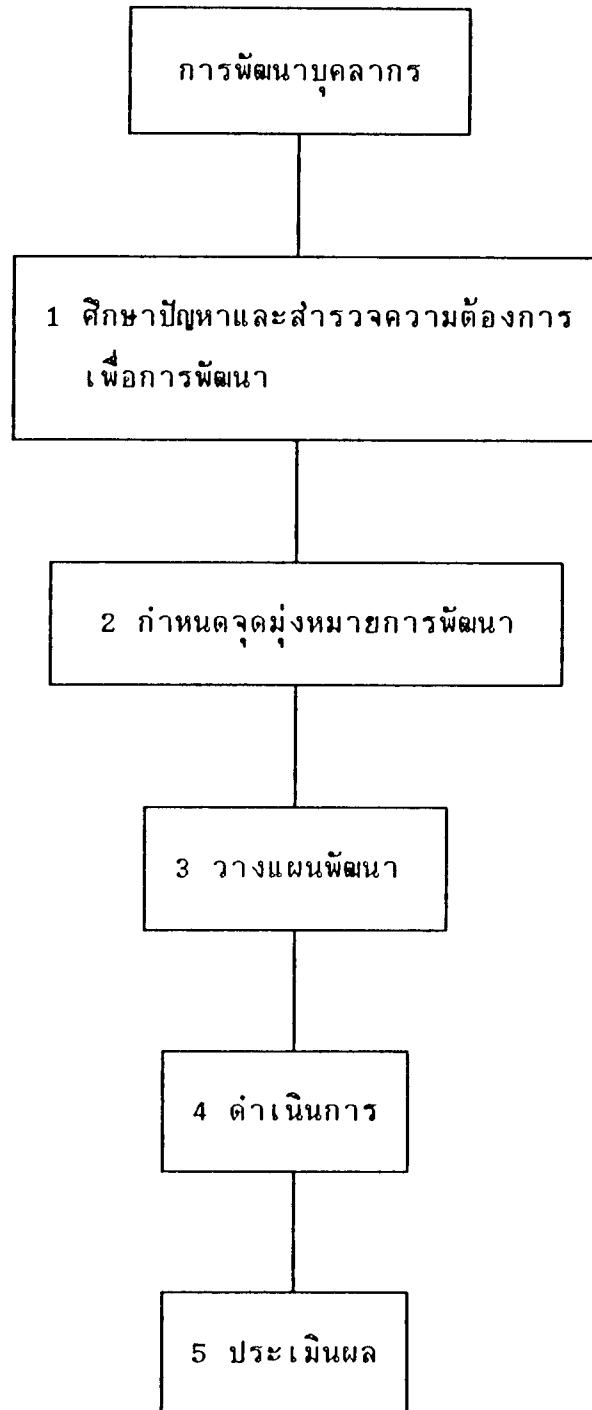
(4) การฝึกอบรมทำให้พนักงานมีความคล่องตัว โดยเฉพาะการฝึกอบรมบางวิธีเน้นให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้หลาย ๆ ด้าน และสามารถ ทำงานทดแทนหรือสับเปลี่ยนกันได้ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความยืดหยุ่น การเพิ่ม การยุบหน่วยงานทำได้คล่องตัวขึ้น เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงโยกย้าย แรงงานจากหน่วยงานหนึ่งไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่ต้องการแรงงานเพิ่มขึ้น

2.5 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากร มีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของ ผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบัน และเพื่อสนอง ความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถ จะอำนวย



เสรีมวิทย์ ศุภเมธี (2531) ได้จัดกระบวนการพัฒนาบุคลากร ไว้ 5
ขั้นตอน ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ขั้นที่ 1 ศึกษาปัญหาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา

ควรจะมีการศึกษาวิเคราะห์หรือวิจัย เพื่อให้ทราบปัญหาและความต้องการที่แท้จริงของหน่วยงาน นอกจากนี้ ควรศึกษาให้ครอบคลุมถึงข้อมูลพื้นฐานปัจจุบันของบุคลากร เช่น สำนวนคุณวุฒิ ประสบการณ์ การฝึกอบรม ความชำนาญงาน และความสามารถเฉพาะด้านของบุคลากรที่มีอยู่ รวมทั้งสำรวจถึงการคาดการณ์เกี่ยวกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและที่เกี่ยวกับหน่วยงาน เช่น แผนงานในอนาคต และคุณภาพของกำลังคนที่หน่วยงานต้องการ เมื่อได้ข้อมูลแล้วจึงทำการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัญหาและช่องทางที่ควรจะได้รับ การปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา

กำหนดจากปัญหาและความต้องการในการพัฒนา ซึ่งความต้องการต่าง ๆ สามารถแยกออกได้ 3 ลักษณะ คือ

1) ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนร่วม (Total development needs) หมายถึง ความต้องการการพัฒนาที่สอดคล้องกัน ระหว่างสภาพของความขาดแคลน กับสภาพที่ต้องการเพื่อพัฒนาระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูล และข่าวสารที่สำคัญ คือ แผนกำลังคน (Manpower) ซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการ การพัฒนาระบบจึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากร และบรรจุหรือเสริมเข้าตำแหน่ง รวมทั้งการเลื่อน โยกย้ายตำแหน่งในระบบงาน แผนกำลังคนจะช่วยในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ได้

2) ความต้องการพัฒนาเฉพาะหน่วยงาน (Unit development needs) เป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาศักยภาพในหน่วยงานของตนเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล (Individual development) เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละรายบุคคล ตามความต้องการของแต่ละบุคคล โดยพิจารณาข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐานการสรรหา การคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

นอกจากนี้ ควรกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่จะทำการพัฒนา โดยพิจารณาให้สอดคล้องกับความต้องการของงานที่ปฏิบัติอยู่

ขั้นที่ 3 การวางแผนพัฒนา

เป็นขั้นตอนที่ครอบคลุมไปถึงการกำหนดกิจกรรมหรือวิธีการต่าง ๆ ที่จะใช้ในการพัฒนา กำหนดตัวผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดเวลาที่จะดำเนินการด้วย โดยการจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร ควรพิจารณาให้สอดคล้องกับแผนงานด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับกำลังคนด้วย และจะต้องพิจารณาคำถามที่สำคัญต่อไปนี้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผน

- 1) โปรแกรมการพัฒนานี้จะออกแบบนี้ทำเพื่อใคร บุคคลที่จะเข้าร่วมรับการพัฒนานี้จะเป็นไปในลักษณะของการผูกมัดหรือไม่
- 2) ความรับผิดชอบต่าง ๆ ในเรื่องกระบวนการริเริ่ม การนำทาง และการประเมินค่าจะจัดแบ่งอย่างไร
- 3) จะจัดเวลา คณะบุคคล สิ่งอำนวยความสะดวก และทรัพยากร เพื่อกระตุ้นโปรแกรมและทำให้โปรแกรมแข็งแกร่งได้อย่างไร
- 4) ขั้นตอนอะไรที่ควรปฏิบัติ เพื่อรับรองได้ว่ากระบวนการงบประมาณจะได้รับผลตามที่ต้องการเพื่อสนองการพัฒนาเหล่านี้
- 5) จะต้องมีการศึกษาในเรื่องอะไรบ้างเพื่อเป็นพื้นฐานของการวางแผนโปรแกรมการพัฒนา
- 6) กิจกรรมชนิดใดที่ควรจะเข้าในโปรแกรมการพัฒนา
- 7) ทฤษฎีการเรียนรู้ อาจนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพในโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรได้อย่างไร เพื่อให้บุคคลมีพฤติกรรมตามที่ต้องการ
- 8) ขั้นตอนอะไรบ้างที่ควรดำเนินการ เพื่อก่อให้เกิดความสมดุลในโปรแกรมการพัฒนา
- 9) ในการที่จะให้มีการตรวจตราโปรแกรมการพัฒนาคือ ๆ ไป ควรจะต้องมีการจัดอะไรบ้าง
- 10) คณะบุคคลจะได้รับการจูงใจอย่างไรเพื่อจะได้เพิ่มความสามารถของเขาที่จะเป็นผลต่อเป้าประสงค์ของระบบหน่วยงาน
- 11) จะใช้วิธีการพัฒนาต่าง ๆ กันได้อย่างไร

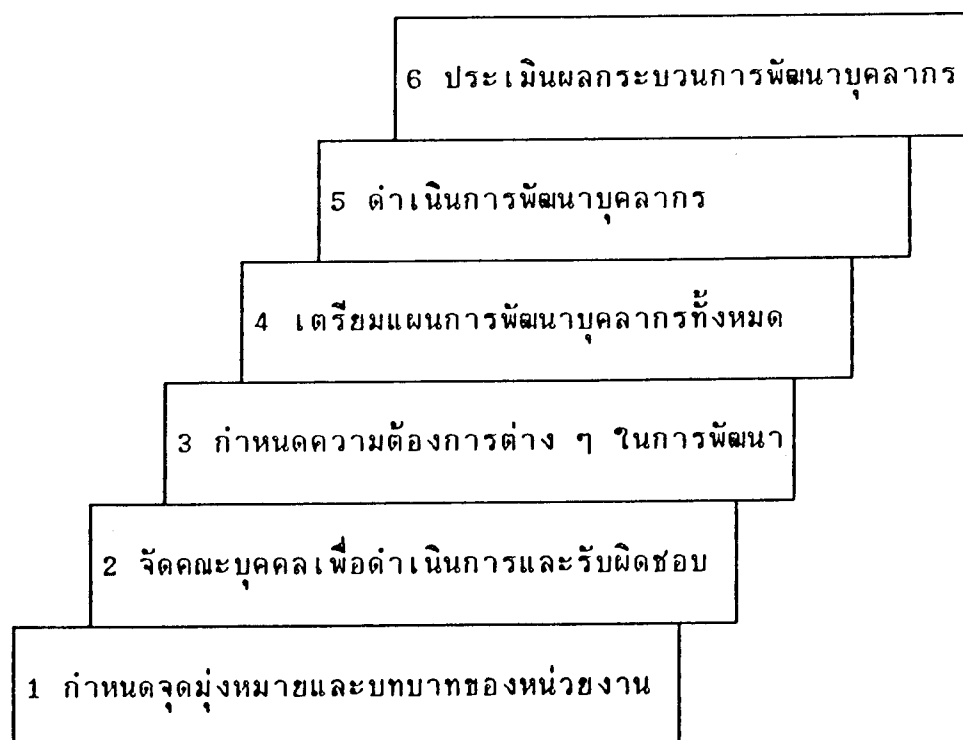
ขั้นที่ 4 การดำเนินการพัฒนา

เป็นขั้นตอนการลงมือปฏิบัติดำเนินการตามแผนที่ได้กำหนดไว้ ควรจะให้บุคลากรในหน่วยงานทุกคนได้ทราบเกี่ยวกับแผนดำเนินการ เพื่อจะได้เข้าใจและให้ความร่วมมือในการดำเนินการให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรม ช่วงระยะเวลาสำหรับ การดำเนินการ กิจกรรม บุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกตามที่ต้องการ กระบวนการประเมินค่าในแต่ละหน่วยงานที่จะดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้ได้ผลดี ดังนั้น กิจกรรมต่าง ๆ ที่อาจเลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรจึงสามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม

ขั้นที่ 5 การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

เมื่อได้ดำเนินการพัฒนาไปแล้ว จำเป็นจะต้องมีการประเมินผล ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะผลจากการประเมินจะสามารถนำไปปรับปรุงแก้ไขขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนาบุคลากรครั้งต่อไปให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

เมธี ปลื้มธนาภรณ์ (2529) ได้ให้ข้อเสนอแนะกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาไว้ดังนี้



แผนภูมิที่ 2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ขั้นที่ 1 กำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของหน่วยงาน

ในการที่จะให้มองเห็นภาพของกระบวนการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน มีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจความสัมพันธ์ของเป้าประสงค์กับระบบงานที่เชื่อมโยงกับการพัฒนาบุคลากร ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

- 1) เป้าประสงค์ของระบบโรงเรียนจะก่อให้เกิดตำแหน่ง หน้าที่ และความรับผิดชอบต่าง ๆ ในหน่วยงาน
- 2) กิจกรรมต่าง ๆ ในระบบโรงเรียนต้องการความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร
- 3) งานของระบบโรงเรียนจัดขึ้นเป็นระบบย่อย ๆ หรือหน่วยงานย่อย ๆ และปฏิบัติงานโดยบุคลากรเป็นกลุ่ม เช่น ประถมศึกษา มัธยมศึกษา อาชีวศึกษา และอื่น ๆ
- 4) ในการที่จะปรับปรุงประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของระบบโรงเรียนทั้งหมดนั้น แต่ละหน่วยงานควรเข้าใจและทราบบทบาทของตนว่า บทบาทของตนมีอย่างไร เพราะเป็นความจำเป็นเบื้องต้นสำหรับพฤติกรรมของบุคคล
- 5) ระบบโรงเรียนควรให้แต่ละหน่วยงาน แต่ละบุคคลได้ทราบมาตรฐานของการดำเนินงานซึ่งคาดหวังไว้และต้องการให้บรรลุผล
- 6) แผนการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับเป้าประสงค์ของระบบงาน หน่วยงาน และของปัจเจกบุคคล กิจกรรมการพัฒนาแต่ละอย่างที่จะมุ่งกิจกรรมที่จะทำให้บุคคลหรือหน่วยงานก้าวไปข้างหน้าจากที่เป็นอยู่ในปัจจุบันเข้าสู่บทบาทที่เป็นอุดมคติ การประเมินค่าแผนงานต่าง ๆ ในระบบงานเพื่อการพัฒนาจะตั้งอยู่บนรากฐานของความก้าวหน้า ที่จะนำไปสู่มาตรฐานของการดำเนินงานข้างหน้า

ขั้นที่ 2 จัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบ

มีบุคคลอย่างน้อย 3 ฝ่ายด้วยกันในระบบโรงเรียน ที่มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาบุคลากร คือ

- 1) คณะกรรมการการศึกษา
- 2) สมาคมหรือองค์การครู
- 3) ปัจเจกบุคคล

คณะกรรมการการศึกษา มีบทบาทและความรับผิดชอบในแผนงานพัฒนาบุคลากรในด้านที่จะสร้างบรรยากาศและคิดหาหนทางที่จะทำให้กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเกิดขึ้นได้ โดยจะเป็นผู้วางแผนและกำหนดแผนงานหลักของการพัฒนาบุคลากร หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ มีความรับผิดชอบที่จะกำหนดความรู้ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานของหน่วยงานของตนและเสนอแนวทางต่าง ๆ ให้กับผู้บังคับบัญชาได้ทราบความจำเป็นเหล่านี้ แต่อย่างไรก็ดีความรับผิดชอบส่วนใหญ่ในการพัฒนามักตกอยู่กับผู้บริหารของแต่ละหน่วยงาน เพราะเป็นผู้ที่จะติดต่อใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละวันจึงทราบความประสงค์ต่าง ๆ ของบุคลากรที่ต้องการการพัฒนา

ขั้นที่ 3 กำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา

ในขั้นนี้เป็นการกำหนดความต้องการต่าง ๆ ให้เฉพาะเจาะจงที่ต้องการพัฒนา ซึ่งจะกระทำได้ด้วยการจัดแผนงานอย่างมีระบบ ความต้องการต่าง ๆ นี้สามารถแยกออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

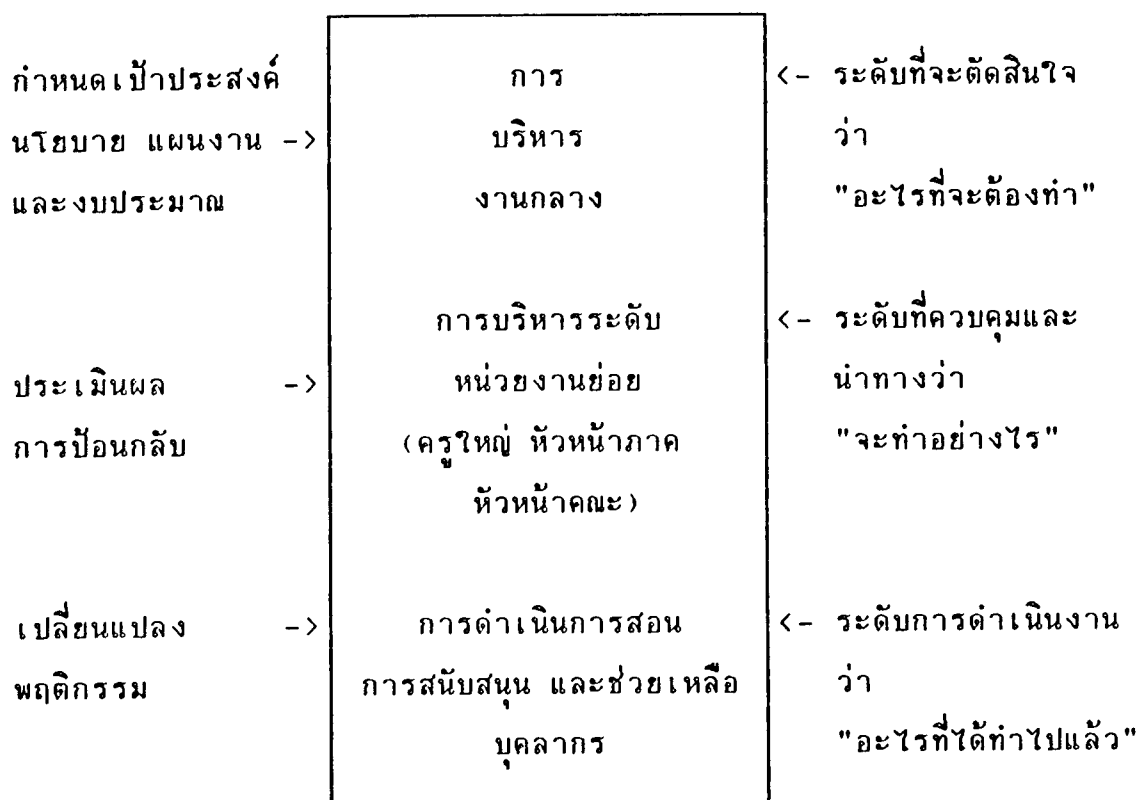
1) ความต้องการพัฒนาของระบบเป็นส่วนร่วม หมายถึง ความต้องการพัฒนาที่สอดคล้องกันระหว่างสภาพความขาดแคลนกับสภาพที่ต้องการเพื่อการพัฒนา ระบบในหน่วยงาน แหล่งข้อมูล ข่าวสาร ที่สำคัญ คือ แผนกำลังคน ซึ่งจะชี้ความแตกต่างระหว่างกำลังคนที่มีอยู่กับกำลังคนที่ต้องการการพัฒนาระบบ จึงเป็นหนทางหนึ่งที่จะแก้ไขความแตกต่างในเรื่องความต้องการบุคลากรและบรรจุ หรือเสริมเข้าตำแหน่งรวมทั้งการเลื่อน โยกย้ายตำแหน่งในระบบงาน แผนกำลังคนจะช่วยในการสร้างโปรแกรมการพัฒนาศักยภาพต่าง ๆ ได้

2) ความต้องการเฉพาะหน่วยงาน เป็นความต้องการของหน่วยงานที่สนใจในการพัฒนาบุคคลในหน่วยงานของตน เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ความต้องการพัฒนาของปัจเจกบุคคล เป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพของแต่ละรายบุคคลตามความต้องการของแต่ละบุคคลเอง โดยพิจารณาจากข้อมูลและรายละเอียดจากหลักฐานการสรรหาการคัดเลือก การจูงใจบุคคลเข้าสู่หน่วยงาน และกระบวนการประเมินค่าการปฏิบัติงานของบุคลากร

ขั้นที่ 4 เตรียมแผนการพัฒนาศักยภาพทั้งหมด

การวางแผน เพื่อการพัฒนาศักยภาพของฝ่ายบริหารกลางนั้นเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจในปัญหาที่สำคัญ ๆ เช่น แผนงานอะไรที่คาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จ ล่วงไปด้วยทางใด ภายในขอบเขตใด และลำดับก่อนหลังอย่างไร ส่วนผู้บริหาร ระดับสูงในระบบโรงเรียนจะกำหนดแนวทางเริ่มต้นดำเนินการและการประสานงาน แผนงานพัฒนาศักยภาพทั้งหมด ในแนวทางนี้จะรวมทั้งจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ศักยภาพทั้งระยะสั้นและระยะยาว นโยบายต่าง ๆ งบประมาณ การลำดับก่อน หลัง ในการกำหนดเป้าประสงค์ นโยบาย แผนงาน และงบประมาณ เพื่อ การพัฒนาศักยภาพนั้นย่อมเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารกลาง ดังแสดง ในแผนภูมิที่ 2



แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ของระดับโครงสร้างที่มีบทบาทและหน้าที่
ในการพัฒนาศักยภาพ

ขั้นที่ 5 การดำเนินการพัฒนาบุคลากร

การดำเนินการแผนงานพัฒนาบุคลากรเป็นการรวบรวมเอากิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการพัฒนาบุคลากร เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายต่าง ๆ ที่ตั้งไว้ และให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับมอบหมาย การดำเนินการจะเกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเฉพาะอย่าง เช่น การตัดสินใจเลือกกิจกรรมช่วงระยะเวลาสำหรับ ดำเนินกิจกรรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง เงินที่จะใช้จ่าย สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ที่ต้องการ

ขั้นที่ 6 ประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร

การประเมินผลกระบวนการพัฒนาบุคลากร มีข้อคำนึงอยู่ 3 ประการ คือ

1) ค้นหารายละเอียด เพื่อจะได้ทราบว่าฝ่ายบริหารรู้วิธีการนำเอา กระบวนการพัฒนามาใช้อย่างไร ได้แก่ การวางแผน การจัดการ การดำเนินงาน และการควบคุม

2) ค้นหาข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับปริมาณของประสิทธิผลที่จะก่อให้เกิดความรู้ทางเทคนิคในการพัฒนาบุคลากรมากเพียงใด

3) แผนงานพัฒนา ได้มีส่วนช่วยให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานในแต่ละวัน แต่ละปี และเป้าประสงค์ระยะยาวบรรลุเพียงใด เราจะวัดอะไรได้บ้างจาก การปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงาน

(1) ทดสอบผู้เข้าอบรมโดยให้เขาทดลองทำงานด้วยตนเอง

(2) ตั้งคำถามบ่อย ๆ

(3) สังเกตการณ์ดูการทำงาน แล้วคอยแก้ไขข้อผิดพลาด

4) การติดตามผล

(1) มอบให้เขาไปลงมือทำงานด้วยตนเอง

(2) หมั่นตรวจสอบดูบ่อย ๆ ว่าเขาได้ปฏิบัติถูกต้องตามคำแนะนำ

หรือไม่

(3) ถอนการควบคุมให้น้อยลงและติดตามโดยใกล้ชิดจนกระทั่งแน่ใจว่า เขาทำได้ดีพอจนสามารถใช้วิธีควบคุมตามธรรมดาปกติได้

ดังนี้

อภัย หิรัญโต (2531) ได้เสนอแนะกระบวนการฝึกอบรม ไว้พอสรุปได้

- 1) สำรวจความต้องการการฝึกอบรมหรือความจำเป็นที่ต้องมีการฝึกอบรม
- 2) จัดทำโครงการการฝึกอบรมโดยละเอียด เพื่อขออนุมัติจากฝ่ายบริหาร
- 3) แต่งตั้งเจ้าหน้าที่รับผิดชอบในการอบรม
- 4) แจกแจงโครงการนั้น ๆ ให้ผู้เข้าอบรมทราบหรือผู้เกี่ยวข้องได้ทราบ
- 5) จัดหาสถานที่ และอุปกรณ์การฝึกอบรมให้ครบถ้วน
- 6) จัดทำตารางการฝึกอบรม
- 7) จัดหาวิทยากรผู้ให้การอบรม
- 8) เตรียมแบบประเมินผล
- 9) ประเมินผลการฝึกอบรม
- 10) ติดตามผลการฝึกอบรม

Castetter (1976) ได้กล่าวถึง กระบวนการการพัฒนาบุคลากร ไว้

6 ขั้นตอน คือ

- 1) กำหนดเป้าประสงค์และบทบาทของหน่วยงาน
- 2) การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน
- 3) การกำหนดความต้องการต่าง ๆ ในการพัฒนา
- 4) การเตรียมแผนการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด
- 5) การจัดทำและดำเนินโครงการพัฒนาตามแผนที่กำหนด
- 6) การประเมินผลกระบวนการพัฒนา

2.6 กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร

กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้ทรงคุณวุฒิกล่าวไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2530) ได้ให้ข้อเสนอแนะกิจกรรมที่ใช้ในการพัฒนาบุคลากรครูไว้ว่า อาจทำได้หลายวิธี เช่น

- 1) การอ่านหรือการแสวงหาความรู้ด้วยวิธีอื่น เช่น การฟังปาฐกถา
- ในกรณีการอ่านดูเหมือนจะมีความสำคัญยิ่ง เพราะครูย่อมทำได้ทันทีเมื่อมีโอกาส

2) การค้นคว้าและการทดลองด้านวิชาชีพ หรือความรู้ด้านวิชาการแบบง่ายที่สุด คือการศึกษาจากตำราต่าง ๆ แล้วรวบรวมเป็นบทความชิ้นใหม่

3) การทดลองและการวิจัย เป็นการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่าง การวิจัยมีตั้งแต่แบบง่าย ๆ เช่น สังเกตการขาดเรียนของนักเรียนในเดือนต่าง ๆ ไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้น ๆ

4) การเข้าร่วมประชุมอบรมทางวิชาการ เป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในหมู่ผู้มีความสนใจร่วมกัน ทำให้ผู้เข้าร่วมประชุมมีทัศนคติและความรู้กว้างขวางยิ่งขึ้น

5) การไปสังเกตการสอนในโรงเรียนอื่น ย่อมจะไม่ทำให้หลงผิดคิดว่าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ ทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการทำงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ได้ดี

6) การมีกิจกรรมร่วมกับชุมชน จะทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนถึงความเชื่อและความคิดของคนในชุมชนนั้น ๆ

7) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน เป็นการฝึกให้รู้จักการทำงานในฐานะผู้บริหารซึ่งเป็นการเตรียมผู้บริหารในโอกาสต่อไป

8) การลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานพอสมควรแล้ว การลาศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานแล้วจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะจะทำให้ได้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป

9) การติดตามความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ทุกคนควรจะได้รับ การประเมินผลความเจริญของตนเอง วิธีที่จะดูความเจริญก้าวหน้าของตนเองนั้นมีหลายประการ เช่น การสนทนากับผู้อื่นเราจะได้ทราบว่าเราทำงานเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพดีหรือไม่ดีกว่าคนอื่น

10) การส่งเสริมให้เป็นสมาชิกของสมาคม ที่มีวัตถุประสงค์ทางวิชาการ สมาคมดังกล่าวนี้จะจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสมาชิก เช่น การอบรมความรู้ การบรรยาย การออกวารสารการพิมพ์หนังสือ ส่วนสมาคมทางวิชาการ ได้แก่ สมาคมการศึกษา สมาคมห้องสมุด สมาคมวิทยาศาสตร์ พุทธสมาคม และสมาคมสังคมศาสตร์

11) ส่งเสริมให้มีการศึกษาเพื่อเลื่อนวิทยฐานะ เช่น การศึกษาต่อในสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ตามความต้องการของกระทรวงศึกษาธิการ

12) การประเมินผลประสิทธิภาพของครู ช่วยให้ครูปรับปรุงการปฏิบัติงานได้วิธีหนึ่ง การประเมินผลประสิทธิภาพของครูจึงควรพิจารณาอย่างรอบคอบและยุติธรรม

กรมสามัญศึกษา (2532) ได้ตั้งเกณฑ์มาตรฐานใช้ในการประเมินคุณภาพโรงเรียนมัธยมศึกษาในด้านการพัฒนาบุคลากร มีการพิจารณาการดำเนินงานของโรงเรียนตามกิจกรรม ดังต่อไปนี้

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การนิเทศภายใน
- 3) การจัดหา หรือจัดทำเอกสารแนะนำการปฏิบัติงาน
- 4) การส่งบุคลากรไปอบรม ประชุมสัมมนา
- 5) การส่งบุคลากรไปศึกษาดูงาน
- 6) การส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติม
- 7) การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้
- 8) การจัดประชุมในโรงเรียน
- 9) การจัดอบรมหรือสัมมนาในโรงเรียน
- 10) การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในลักษณะอื่น ๆ

สมาน รังสิโยภุชณ์ (2526) สรุปไว้ว่า สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน ในฐานะเป็นองค์การบริหารงานบุคคลกลาง ได้ดำเนินการพัฒนาข้าราชการในด้านต่าง ๆ ดังนี้ คือ

1) การอบรมปฐมนิเทศข้าราชการใหม่ ได้แก่ การอบรมผู้ที่ผ่านการสอบแข่งขันตามโครงการสอบรวบรวมของสำนักงาน ก.พ. ส่วนที่จะส่งไปบรรจุและแต่งตั้งส่วนราชการต่าง ๆ

2) การอบรมการบริหารงานบุคคล ได้แก่ การอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ของส่วนราชการต่าง ๆ ตลอดจนการจัดประชุมทางวิชาการบริหารงานบุคคล โดยให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการเจ้าหน้าที่ได้มาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้และทัศนคติเกี่ยวกับการบริหารบุคคล

3) การอบรมเทคนิคการบริหาร ได้แก่ การอบรมเทคนิคการบริหารให้แก่ผู้ที่จะเป็นหัวหน้า ทั้งในระดับหัวหน้าแผนก (Supervisory training) ระดับหัวหน้ากอง (Middle management training) และระดับนักบริหาร (Executive development)

4) การอบรมการบริหารงานสารบรรณ ได้แก่ การอบรมเกี่ยวกับการร่างหนังสือโต้ตอบ การเขียนหนังสือราชการ การเขียนรายงานการประชุม การเก็บหนังสือราชการ และระเบียบอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

5) การอบรมเทคนิคในการฝึกอบรม ได้แก่ การฝึกอบรมเทคนิคในการฝึกอบรมแก่ผู้หน้าที่เกี่ยวกับการอบรมข้าราชการในส่วนราชการต่าง ๆ

ส่วนการอบรมในด้านอื่น ควรจะเป็นหน้าที่ของหน่วยงานฝึกอบรมของแต่ละส่วนราชการหรือสถาบันการศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญในด้านอื่น ๆ

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2527) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่าผู้บริหารมีหน้าที่จะต้องส่งเสริมหรือเป็นผู้จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรขึ้นซึ่งมีวิธีทำได้ดังต่อไปนี้

1) จัดให้มีการปฐมนิเทศครูใหม่ เพื่อให้ทราบปรัชญาวัตถุประสงค์ประวัติความเป็นมาของโรงเรียน สภาพของชุมชน ระเบียบข้อบังคับ สวัสดิการ และกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ฯลฯ

2) จัดให้มีบริการทางด้านการสอน เช่น แนะนำใช้หรือผลิตวัสดุทัศนูปกรณ์ จัดห้องสมุด โต๊ะ ม้านั่งสำหรับครู แนะนำชี้แจงแหล่งวัสดุและวิทยาการภายนอก ฯลฯ

3) จัดให้ครูใหม่สังเกตการสอนของครูอาวุโสที่มีประสบการณ์มานานและมีความสามารถเชี่ยวชาญทางการสอน

4) สังเกตการสอนในชั้น เพื่อช่วยเหลือครูมิใช่การจับผิด

5) ให้ครูได้เยี่ยมชมเขียนคู่มือการสอน และการดำเนินงานของโรงเรียนอื่นที่อยู่ข้างเคียงหรือต่างจังหวัดถ้ามีงบประมาณ

6) ให้ครูได้เยี่ยมชมเขียนคู่มือการสอนของครูในชั้นอื่น ๆ ไม่ว่าจะเป็นชั้นระดับเดียวกันหรือต่างระดับกัน

7) เปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอน จะจากผู้เชี่ยวชาญหรือครูด้วยกันเอง หรือถ้าครูใหญ่มีความสามารถและได้รับการขอร้องจากครูก็อาจสาธิตให้ดูเอง

8) กลุ่มโรงเรียน ใช้ประโยชน์ในการมีกลุ่มของโรงเรียนร่วมมือและช่วยเหลือกันเองทางด้านวิชาการ

9) จัดให้มีสัปดาห์แห่งความก้าวหน้าทางวิชาการ อาจจะให้ครูหรือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกบรรยายในหัวข้อเรื่องที่ครูส่วนใหญ่มีความต้องการหรือให้ความสนใจ

10) จัดให้มีกลุ่มอภิปรายย่อย ๆ ตามความสนใจของครู อภิปรายเกี่ยวกับเรื่องวิธีสอนต่าง ๆ เป็นต้น

11) จัดให้มีการประชุมอบรมในช่วงฤดูร้อนประมาณ 1-2 สัปดาห์ (ถ้ามีงบประมาณ)

12) ส่งครูไปร่วมในการอบรมต่าง ๆ เมื่อมีกำลังและโอกาส

13) รับวารสารทางวิชาการต่าง ๆ ไว้ให้ครูได้ศึกษา ค้นคว้า โดยจัดไว้ในที่ที่ครูหยิบอ่านได้สะดวก

14) แนะนำครูให้เข้าเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการต่าง ๆ เช่น สมาคมครูวิทยาศาสตร์ สมาคมคณิตศาสตร์ สมาคมการศึกษา ฯลฯ หรือแนะนำครูให้เป็นสมาชิกวารสารทางการศึกษาต่าง ๆ เช่น สารพัฒนาหลักสูตร มิตรครู อาจารย์สาร จุลสารนักบริหาร ฯลฯ

15) ให้ค่าปรึกษาหารือทางด้านส่วนตัวและด้านวิชาการแก่ครู ทั้งเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

16) ถ้ามีโอกาสและกำลังสนับสนุนให้ครูไปศึกษาเพิ่มเติม

17) สร้างบรรยากาศทางวิชาการให้เกิดขึ้นในหมู่คณะ เช่น จัดเที่ยงวันสนทนา (คุยกันทางวิชาการในขณะรับประทานอาหารกลางวัน โดยมีครูคนหนึ่งในการสนทนา และคนอื่นได้ถามหรือเสริมการสนทนา) มีปาฐกถาเป็นบางครั้งบางครั้ง เชิญบุคคลภายนอกหรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ดีในบางเรื่องมาร่วม

18) ส่งเสริมให้ครูเขียนบทความทางวิชาการไปลงหนังสือวารสารต่าง ๆ

19) นำครูไปทัศนศึกษาสถานที่ที่จะให้ความรู้ทางวิชาการเพิ่มเติมและเป็นประสบการณ์จริง ๆ แก่ครู

20) จัดรายการเล่าสู่กันฟังหรือเรียนสู่กันอ่าน โดยครูใหญ่กำหนดให้ครูคนหนึ่งอ่านหนังสือที่เป็นประโยชน์ทางวิชาการ ให้ครูมาคุยหรือเขียนขอให้ครูคนอื่น ๆ ได้ฟังหรือได้อ่าน ยังมีวิธีการอื่น ๆ อีกมากมายที่ผู้บริหารหรือครูใหญ่อาจจัดให้มีขึ้น

เมธี บิลันชานนท์ (2529) ได้เสนอแนะกิจกรรมชนิดต่าง ๆ ที่อาจ
เลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรได้ เช่น

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

ชาญณรงค์ ช่างวณิช (2535) ได้สรุปถึงกิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร
มีดังต่อไปนี้

- 1) การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) การสัมมนาทางวิชาการ
- 4) การนิเทศงานในสำนักงาน
- 5) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- 6) การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม
- 7) การไปทัศนศึกษาดูงานและสังเกตวิธีการทำงาน
- 8) การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน

อรพินทร์ กุลประภา (2524) กล่าวว่ากิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร มีดังต่อไปนี้

- 1) การปฐมนิเทศ
- 2) การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ
- 3) การสัมมนาทางวิชาการ
- 4) การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ
- 5) การจัดสัปดาห์นิตรรศการทางวิชาการ
- 6) การส่งเสริมให้มีโอกาสศึกษาดูงานเพิ่มเติม
- 7) การแต่งตั้ง โยกย้าย การสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน
- 8) การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน

Castetter (1976) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ว่ามีกิจกรรมต่าง ๆ ที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ดังเช่น

- 1) การบรรยาย (Lectures)
- 2) การประชุม (Conferences)
- 3) การสัมมนา (Seminars)
- 4) การอภิปราย (Guided discussions)
- 5) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshops)
- 6) การหมุนเวียนตำแหน่ง (Position rotation)
- 7) การสอนแบบสำเร็จรูป (Programmed instruction)
- 8) การประชุมย่อย (Meetings)
- 9) การมอบหมายงานพิเศษ (Special assignments)
- 10) การแจกจ่ายเอกสาร (Written materials)
- 11) จัดรายวิชาให้เข้าเรียน (Courses)
- 12) การศึกษาเฉพาะรายกรณี (Case studies)
- 13) ภาพยนตร์ (Films)
- 14) เทปบันทึกเสียง (Recordings)
- 15) โทรทัศน์ (Television)
- 16) การเล่นเกม (Games)
- 17) การเลียนแบบ (Simulation)
- 18) การฝึกอบรมระยะสั้น (Sensitivity training)

- 19) การสอนโดยครูพิเศษ (Coaching)
- 20) การสาธิต (Demonstration)
- 21) การทดลองการปฏิบัติงาน (Internships)
- 22) การใช้ครูผู้ช่วย (Assistantships)
- 23) การศึกษาพิเศษ (Special study)
- 24) การจัดการฝึกงาน (Graduate work)
- 25) โครงการวิจัย (Research projects)
- 26) การเยี่ยมชมกิจการ (Intervisitation)
- 27) โปรแกรมการแลกเปลี่ยน (Exchange programs)
- 28) กิจกรรมรายบุคคล (Individualized activities)
- 29) การศึกษาประสานงาน (Cooperative studies)
- 30) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
- 31) การฝึกหัดแก้ปัญหา (In-basket technique)
- 32) การระดมความคิด (Brainstorming)
- 33) การมีส่วนร่วมกับสถาบันสังคม (Institutes)
- 34) การจัดทัศนศึกษา (Travel)

สมเดช สิงห์เสนา (2536) กล่าวว่า กิจกรรมในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีอยู่มากมายนั้น การจะเลือกกิจกรรมใดมาใช้กับใคร หรือหน่วยงานใดนั้น ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยเฉพาะของผู้บริหารหน่วยงานนั้น ๆ จะเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่จะเลือกกิจกรรมเหล่านั้นมาใช้อย่างถูกต้องเหมาะสม สำหรับกิจกรรมที่คิดว่าน่าจะเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา นั้น มีดังต่อไปนี้

- 1) การประชุมพิเศษ
- 2) การอบรมและการสัมมนาทางวิชาการ
- 3) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน
- 4) การนิเทศงานภายในโรงเรียน
- 5) การศึกษาต่อและการดูงาน
- 6) การส่งเสริมให้เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ
- 7) การวิจัยและการทดลอง
- 8) การประเมินผลประสิทธิภาพครู

2.7 การพัฒนาบุคลากรครูในสถานศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา

โรงเรียนมีลักษณะสมบูรณ์ตามความหมายขององค์การ ซึ่งประกอบด้วย สายงานและผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆตามลำดับชั้น ซึ่งต่างก็มีบทบาทหน้าที่ เป็นการเฉพาะของตนเอง จุดมุ่งหมายของโรงเรียนจะบรรลุผลมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับคุณภาพและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนนั่นเอง ประกอบกับความซับซ้อนของสังคมมีมากขึ้น ความรู้และเทคโนโลยีมากขึ้น การพัฒนาบุคคลในโรงเรียนจึงมีความสำคัญมากขึ้นตามไปด้วย เพราะผู้เป็นครูจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจที่ทันต่อเหตุการณ์ของโลกซึ่งเปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง

การพัฒนาตนเองเป็นความรับผิดชอบของครูแต่ละคน ที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพในการทำงานของตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ในขณะเดียวกันโรงเรียนจำเป็นต้องจัดดำเนินการ เพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบ กระบวนการในทุกๆระดับชั้นและทุกแขนงงานของงาน ทั้งนี้ เพื่อให้การพัฒนาตอบสนองวัตถุประสงค์ของโรงเรียนให้มากที่สุด ดังนั้น หน่วยศึกษานิเทศก์ กรมสามัญศึกษา จึงได้วางแผนปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาไว้เป็นแนวทางพอสรุปได้ดังนี้ (สมัย สวัสดิ์ตระกูล, 2534)

2.7.1 แผนพัฒนาบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ตามปกติแล้วแผนพัฒนาบุคคลในโรงเรียนมัธยมศึกษา จะเป็นแผนงาน/โครงการที่แทรกอยู่ในแผนพัฒนาประจำปี และแผนปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งแยกเป็นแผนงานหลัก 3 แผนงาน คือ แผนงานหลักการบริหารและการจัดการศึกษา แผนงานหลักคุณภาพการศึกษา และแผนงานหลักสนับสนุนและส่งเสริม ซึ่งแต่ละแผนงานหลักประกอบด้วยแผนงานย่อยอีก 6 - 12 แผนงาน แต่ละแผนงานนั้นต่างมีส่วนในการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนทั้งสิ้น แม้จะมีแผนงานพัฒนาบุคลากร แผนงานพัฒนาบุคคลในด้านอาชีพ และแผนงานพัฒนาการบริหารบุคลากรและสวัสดิการ กำหนดไว้อย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนงานหลักสนับสนุนและส่งเสริมก็ตาม

นอกจากแผนงานโครงการที่โรงเรียนจัดทำขึ้น อันจะเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรอยู่แล้วยังมีแผนงานโครงการที่กรม กอง เจ้าสังกัด กำหนดให้ดำเนินการตามนโยบายประจำปี โดยผ่านกระบวนการจัดสรรงบประมาณอีกด้วย จึงพบว่าในระบบโรงเรียนนั้นการพัฒนาบุคลากรจะพบเห็นได้บ่อยมากขึ้นในปัจจุบัน โดยเฉพาะกิจกรรมในรูปการฝึกอบรมสัมมนาต่าง ๆ เป็นหมู่ ทั้งระดับ กรม กอง จังหวัด กลุ่มโรงเรียน และระดับหมวดวิชา ส่วนการพัฒนาตนเองเป็นรายบุคคล มักจะไม่ค่อยได้ทำอย่างเป็นระบบนัก

2.7.2 การจัดโครงการและกิจกรรมเพื่อพัฒนาบุคคลในโรงเรียน

กิจกรรมที่สามารถใช้ส่งเสริมพัฒนาบุคคลในขณะที่กำลังปฏิบัติงาน อาจแบ่งได้กว้าง ๆ เป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมที่ทำตามลำพังและกิจกรรมที่เป็นหมู่คณะซึ่งมีกิจกรรมย่อย

1) กิจกรรมที่ทำตามลำพัง (Individual activities) ซึ่งอาจเกิดขึ้นโดยความสมัครใจ หรือโดยการส่งเสริมของโรงเรียน ซึ่งมีกิจกรรมที่สามารถทำได้หลายกิจกรรม คือ (พนัส หันนาคินทร์, 2530)

(1) การอ่านหรือการแสวงหาความรู้โดยวิธีอื่น เช่น ฟังปาฐกถาในอาชีวศร การอ่านหรือค้นคว้าในเนื้อหาวิชาและงานที่รับผิดชอบ นับเป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ เพื่อการเตรียมการสอนและสร้างภูมิความรู้ให้กับตนเอง กิจกรรมนี้รวมถึงการสมัครสอบเพื่อเพิ่มวุฒิให้กับตนเองด้วย

(2) การค้นคว้า รวบรวม เรียบเรียง เอกสาร หรือตำรา คำสอน

(3) การหมุนเวียนตำแหน่ง โดยการให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสได้ผลัดเปลี่ยนกันทำหน้าที่ต่าง ๆ บ้าง นอกจากจะเป็นผู้เรียนรู้งานแล้วยังสร้างความเข้าใจระหว่างกันเข้าใจในความยากลำบากของแต่ละฝ่าย

(4) การให้ทำการทดลองวิจัย การได้ศึกษา ทดลอง วิจัย โดยเฉพาะการวิจัยพัฒนาแล้วย่อมพัฒนาทั้งบุคคลและงานได้ด้วย

(5) การสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น นับเป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้านเจตคติและการพัฒนางานได้อีกกิจกรรมหนึ่ง

(6) การลาเพื่อศึกษาต่อ

2) กิจกรรมที่ทำเป็นหมู่คณะ กิจกรรมประเภทนี้ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ริเริ่ม เพื่อมุ่งหวังที่จะปรับปรุงงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน อาจทำได้หลายกิจกรรม คือ

- (1) ฟังคำบรรยายของวิทยากร (Lecture)
- (2) ฟังการบรรยายเป็นชุด (Symposium)
- (3) ฟังการบรรยายเป็นคณะ (Panel discussion)
- (4) การสัมมนา (Seminar)
- (5) การประชุมปรึกษาหารือ (Conference)
- (6) การอภิปรายกลุ่ม (Group discussion)
- (7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- (8) การจัดครูในรูปกรรมการต่าง (Faculty committee)
- (9) การสาธิต (Demonstration)
- (10) การนิเทศ (Supervision)
- (11) การสั่งสอนหรือเสนอแนะ (Coaching)
- (12) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
- (13) การศึกษาเฉพาะกรณี (Case study)
- (14) การประชุมฝึกอบรม (Training)

2.7.3 การฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย เพราะเป็นกระบวนการที่สามารถเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะการทำงาน (Skill) และความสามารถ (Capacity) ของบุคคลในองค์การความมุ่งหมายของการฝึกอบรม แบ่งได้เป็น 2 ระดับ คือ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1) ความมุ่งหมายระดับองค์การ (Institutional objectives) ซึ่งมุ่งเน้นในด้านของส่วนร่วม ได้แก่

- (1) เพื่อสร้างความสนใจ ในการปฏิบัติงานของข้าราชการพนักงานเจ้าหน้าที่

- (2) เพื่อสอนวิธีการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด
 - (3) เพื่อพัฒนาการปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุด
 - (4) เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุ
 - (5) เพื่อจัดวางมาตรฐานในการปฏิบัติงาน
 - (6) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงานของบุคคล
 - (7) เพื่อพัฒนาการบริหารด้านบุคคล
 - (8) เพื่อฝึกฝนบุคคลไว้เพื่อความก้าวหน้าของงาน
 - (9) เพื่อสนองบริการอันจะมีประสิทธิภาพแก่สาธารณชน
- 2) ความมุ่งหมายระดับบุคคล (Employee objectives) ได้แก่
- (1) เพื่อการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง
 - (2) เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการปฏิบัติงาน
 - (3) เพื่อพัฒนาฝีมือในการปฏิบัติงาน
 - (4) เพื่อฝึกฝนในการตัดสินใจ
 - (5) เพื่อเรียนรู้งานและลดการเสี่ยงอันตรายจากการปฏิบัติงาน
 - (6) เพื่อปรับปรุงสภาพการทำงานให้ดีขึ้น
 - (7) เพื่อส่งเสริมและสร้างขวัญในการปฏิบัติงาน
 - (8) เพื่อเข้าใจนโยบายและความมุ่งหมายขององค์การให้ดีขึ้น
 - (9) เพื่อให้มีความพอใจในการปฏิบัติงาน

การจัดฝึกอบรมมีความสัมพันธ์กับนโยบายและลักษณะงานของแต่ละองค์การ ดังนั้นการจัดการการฝึกอบรมแต่ละครั้งจะต้องใช้ความระมัดระวังให้มาก การฝึกอบรมโดยทั่วไปมักประกอบด้วยขั้นตอนต่อไปนี้ (สมพงษ์ เกษมสิน, 2526)

1) ลำดับขั้นเกี่ยวกับการฝึกอบรม

(1) วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม โดยศึกษาถึงสภาพที่ควรได้รับการปรับปรุงในหน่วยงาน เช่น ผลผลิตต่ำ งานล่าช้า ขวัญและกำลังใจไม่ดี ตลอดจนนโยบายของหน่วยเหนือ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ถึงความจำเป็นที่จะปรับปรุงงาน

(2) ตรวจสอบความต้องการในแต่ละงานย่อยและจัดอันดับความสำคัญของงานที่ต้องการจัดให้มีการฝึกอบรม

(3) วางโครงการในการฝึกอบรม เกี่ยวกับหลักการ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินงาน สถานที่ ระยะเวลา หลักสูตร ผู้รับผิดชอบ ผู้เกี่ยวข้อง และงบประมาณ เป็นต้น

(4) เสนอโครงการเพื่อได้รับความเห็นชอบ

(5) จัดระเบียบวิธีดำเนินการและประสานงานผู้เกี่ยวข้อง

(6) ฝึกอบรมตามแผนงานโครงการ

(7) ประเมินผลการฝึกอบรม

(8) ติดตามผลการฝึกอบรมในระยะยาว

2) แนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษาในการศึกษาต่อและการฝึกอบรม

กรมสามัญศึกษามีนโยบายที่จะพัฒนาบุคลากรของกรม โดยการส่งเสริมให้ข้าราชการในสังกัดได้ศึกษาความรู้เพิ่มเติม ทั้งโดยการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มวุฒิการศึกษา หรือการไปฝึกอบรมดูงาน เพื่อศึกษาหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ในสายงานของตน

การศึกษาต่อหรือฝึกอบรม สามารถทำได้ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยต้องปฏิบัติตามระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติของกรมสามัญศึกษา ดังสาระสำคัญต่อไปนี้ (กรมสามัญศึกษา, 2532)

(1) การศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ

การพิจารณาให้ข้าราชการไปศึกษาและฝึกอบรมภายในประเทศ ใช้ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 แบ่งเป็น 4 พวก คือ

หมวด 1 การศึกษาต่อภาคปกติ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ
ประเภท ก. กรมสามัญศึกษาคัดเลือกไปศึกษา ประเภท ข. ข้าราชการไปสมัครสอบคัดเลือกหรือคัดเลือกในสถานศึกษาด้วยตนเอง

ข้าราชการที่จะไปศึกษาต่อทั้ง 2 ประเภท ต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีก่อนจึงจะไปศึกษาต่อได้ เมื่อการพิจารณาแล้วกรณผู้ที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบตรง ตามสาขาวิชาที่กรมสามัญศึกษาเปิดโควตา สาขาวิชาที่ไปศึกษาต้องตรงกับวิชาเอกหรือวิชาโทในวุฒิเดิม หรือสาขาวิชาที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติอยู่อย่างเคร่งครัด (ระดับปริญญาตรีและปริญญาโท)

ประเภท ก.

โรงเรียน/หน่วยงาน มีส่วนที่จะพิจารณาคัดเลือกข้าราชการให้กรมสามัญศึกษาส่งไปศึกษา เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจแก่ข้าราชการที่ได้รับการคัดเลือกและสร้างชื่อเสียงให้แก่กรมสามัญศึกษา โดยพิจารณาคัดเลือกข้าราชการ ดังนี้

ก. มีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ และหลักเกณฑ์ของสถานศึกษาที่จะเข้าศึกษา

ข. เป็นผู้มีความประพฤติดีสมควรสนับสนุนให้ศึกษาต่อ เป็นกรณีพิเศษโดยคำนึงถึง

ก) ผลการปฏิบัติงานในหน้าที่มีคุณภาพดีหรือดีมาก หรือมีผลงานดีเด่น

ข) มีความรู้ความสามารถ ที่จะศึกษาต่อได้โดยตลอด

ค) มีความพร้อมในสภาพภาพของตนเอง เช่น ด้านทุนทรัพย์ ด้านสุขภาพอนามัย และสภาพของครอบครัว

ค. เมื่อได้รับการคัดเลือกให้ไปศึกษาต่อประเภท ก. แล้วจะต้องไปศึกษาต่อได้โดยไม่ขอสละสิทธิ์ภายหลัง

ปัญหาในทางปฏิบัติ ข้าราชการไปศึกษาต่อประเภท ก. มีปัญหาดังนี้

ก. ขอสละสิทธิ์เข้าศึกษาเนื่องจากมีปัญหาด้านสุขภาพหรือด้านเศรษฐกิจหรือทางด้านครอบครัวปะหละหลายรายเป็นเหตุให้กรมสามัญศึกษาเสียโควตาและไม่สามารถคัดเลือกบุคคลอื่นแทนได้เนื่องจากไม่มีเวลาดำเนินการ เพราะผู้ขอสละสิทธิ์แจ้งมาภายหลังส่งรายชื่อให้สถานศึกษาแล้ว

ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกแต่ขอสละสิทธิ์กรมสามัญศึกษาจะพิจารณาหากมีเหตุผลจำเป็นจริงจะหมดสิทธิ์ในการคัดเลือกไปศึกษาต่อประเภท ก. ในปีต่อไปเป็นเวลา 2 ปี

ข. ผู้ได้รับการคัดเลือกขาดความรู้พื้นฐานในสาขาวิชาที่จะไปศึกษาบางสาขา สถานศึกษากำหนดความรู้พื้นฐาน แต่บางสาขาไม่กำหนด ทำให้ผู้ไปศึกษาอาจจะศึกษาไม่สำเร็จ ขอลาออก หรือใช้เวลาศึกษาเกินกำหนด คือ ระดับปริญญาตรี และปริญญาโท มีกำหนด 2 ปี จะขอขยายเวลาศึกษาอีก 2 ภาคเรียน หรือ 3 ภาคเรียน ซึ่งเกินเกณฑ์ของกรมฯ เช่น ขอไปศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์สหกรณ์ (เดิมจบ ปวส. เกษตรกรรม สาขาพืชศาสตร์ ปริญญาตรี สาขาบริหารธุรกิจการเกษตร) จำเป็นต้องศึกษาวิชาพื้นฐานระดับปริญญาตรี 6 วิชา ฯลฯ

ค. คัดเลือกข้าราชการที่มีความประพฤติไม่เหมาะสมไปศึกษาเป็นผลให้ถูกลงโทษทางวินัย

ประเภท ข.

กรมสามัญศึกษา ส่งเสริมให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติประเภท ข. เพื่อให้ข้าราชการที่ไปศึกษาสามารถนำความรู้ที่ได้ศึกษามาใช้ในการปฏิบัติงานหรือทำการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงเปิดโอกาสให้ได้ศึกษาในสาขาวิชาต่าง ๆ ซึ่งเป็นทางหนึ่งที่จะยกระดับการเรียนการสอนในโรงเรียนให้มีมาตรฐานสูงขึ้น

แนวทางในการพิจารณาอนุญาตให้ข้าราชการไปสมัครสอบคัดเลือกและคัดเลือกไปศึกษาต่อจะต้องพิจารณาให้รัดกุม และให้ได้ประโยชน์ต่อโรงเรียน/หน่วยงานของกรมสามัญศึกษาโดยส่วนร่วม ดังนี้

ก. ผู้ประสงค์ขออนุญาตไปสมัครสอบคัดเลือก จะต้องตรวจสอบคุณสมบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการโดยเขียนแบบรายงานฯ แบบที่ 1 ผู้มีคุณสมบัติครบถ้วนจึงจะได้รับอนุญาตไปสมัครสอบคัดเลือกไป คุณสมบัติดังกล่าวพอสรุปได้ดังนี้

ก) อายุไม่เกิน 45 ปีบริบูรณ์ นับถึงวันที่ 15 มิถุนายนของปีที่จะเข้าศึกษา ถ้าเกินต้องขออนุญาตกรมสามัญศึกษาเป็นกรณีพิเศษ เฉพาะราย

ข) มีเวลาราชการติดต่อกันไม่น้อยกว่า 36 เดือน เต็มสำหรับข้าราชการส่วนกลางและ 24 เดือนเต็มสำหรับข้าราชการส่วนภูมิภาค นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา

ค) ข้าราชการที่เคยได้รับอนุญาต ให้ไปศึกษาต่อภาคปกติหรือศึกษาต่อต่างประเทศต้องกลับมาปฏิบัติราชการเป็นเวลาตามที่กำหนด ข้าราชการส่วนกลาง 36 เดือนเต็ม ข้าราชการส่วนภูมิภาค 24 เดือนเต็ม นับถึงวันที่ 15 มิถุนายน ของปีที่จะเข้าศึกษา แต่ถ้ามีความจำเป็นอย่างอื่นจะต้องให้ ข้าราชการซึ่งกลับมาปฏิบัติราชการไม่ครบตามเวลาที่กำหนด ไปศึกษาอีกเป็นกรณี พิเศษ ให้เสนอกระทรวงศึกษาธิการพิจารณาอนุญาตเป็นราย ๆ ไป

ข. การไปศึกษาต่อในระดับปริญญาตรี ให้เน้นการไป ศึกษาต่อให้ตรงกับวิชาเอกหรือวิชาโท ในวุฒิเดิมหรือในวิชาที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ เช่น

ก) ครูที่ทำการสอนในหมวดวิชาคหกรรม ให้ไป ศึกษาต่อในวิชาที่เป็นเนื้อหาสาระของคหกรรม

ข) ครูที่สอนในหมวดวิชาวิทยาศาสตร์ให้ไปศึกษา ต่อในวิชาวิทยาศาสตร์ ฟิสิกส์ เคมี ชีววิทยา สาขาวิชาที่กรมเปิดโควต้า สำหรับ ข้าราชการครูสังกัดกองการมัธยมศึกษา และกองการศึกษาพิเศษ ระดับปริญญาตรี แยกเป็นสายวิชาสามัญ วิชาพลานามัย วิชาศิลป และสายสนับสนุนการสอน

ค. การไปศึกษาต่อระดับปริญญาโทให้ศึกษาต่อตรงกับ วิชาเอกหรือวิชาโท ในวุฒิเดิมและหรือในวิชาที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติเป็นสำคัญ แต่ อนุโลมให้ศึกษาในวิชาที่สนับสนุนงานที่ปฏิบัติในฐานะผู้บริหาร หรือผู้เชี่ยวชาญใน งานที่ปฏิบัตินั้น ๆ ได้ เช่น ครูที่สอนในหมวดวิชาภาษาไทยหรือหมวดวิชาสังคม ศึกษาให้ไปศึกษาในสาขาวิชาที่อยู่ในหมวดภาษาไทยหรือหมวดวิชาสังคมศึกษา ซึ่ง สาขาวิชาที่กรมสามัญศึกษาเปิดโควต้าจะแยกเป็นหมวดวิชา ขอให้เลือกไปศึกษา ในหมวดวิชาที่ปฏิบัติอยู่และอนุโลมให้ไปศึกษาวิชาที่สนับสนุนงานที่ปฏิบัติ เช่น ทำ หน้าที่สอนวิชาคณิตศาสตร์และช่วยงานด้านวัดผล ไปศึกษาสาขาวิชาการวัดและ ประเมินผลการศึกษา หรือทำหน้าที่สอนวิชาภาษาไทยช่วยงานด้านแนะแนวไป ศึกษาสาขาวิชาการวัดและประเมินผลการศึกษา หรือทำหน้าที่สอนวิชาภาษาไทย ช่วยงานด้านแนะแนว ไปศึกษาสาขาวิชาการแนะแนว จิตวิทยาการศึกษา หรือ ทำหน้าที่สอนวิชาวิทยาศาสตร์และปฏิบัติงานด้านวิจัยให้แก่โรงเรียนไปศึกษาสาขา วิชาการวิจัยการศึกษา เป็นต้น

ง. การพิจารณาให้ไปศึกษาสาขาวิชา ต้องคำนึงถึงประโยชน์ที่จะนำมาใช้จริง ๆ ในสายงานที่ปฏิบัตินั้น ๆ หากมีความจำเป็นที่จะสนับสนุนข้าราชการไปศึกษาสาขาวิชาที่ไม่ตรงกับวิชาเอกหรือวิชาโทในวุฒิเดิมและหรือในวิชาที่ตรงกับงานที่ปฏิบัติ ควรสนับสนุนให้ไปศึกษาสาขาวิชาที่สนับสนุนงานของโรงเรียนหรือสนับสนุนการเรียนการสอน โดยโรงเรียนระบุงานโครงการที่จะให้กลับมาปฏิบัติ เช่น สาขาวิชาวิจัยการศึกษา ศึกษาศาสตร์ เทคโนโลยีทางการศึกษา คอมพิวเตอร์ศาสตร์ การวัดและการประเมินผลการศึกษา การแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา

จ. การไปศึกษาต่อระดับปริญญาเอก กรมสามัญศึกษา จะเปิดโควต้าตามความต้องการของกอง/หน่วยงาน ซึ่งเป็นไปตามแผนการพัฒนาศึกษาระดับปริญญาเอก กรมสามัญศึกษาพิจารณาอนุญาตให้ไปสมัครสอบ และไปศึกษาตามความเหมาะสม

หมวด 2 การศึกษาต่อภาคนอกเวลา

กรมสามัญศึกษามีนโยบายในการพัฒนาบุคลากร โดย การให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลา เพื่อให้ข้าราชการได้มีวุฒิสูงขึ้น เพื่อนำความรู้มาพัฒนางานที่ปฏิบัติ กรมสามัญศึกษาจึงสนับสนุนให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภาคนอกเวลาเป็นจำนวนมาก ทั้งที่ใช้เวลาราชการบางส่วนไปศึกษาและที่ไม่ใช้เวลาราชการไปศึกษา ข้าราชการที่ไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลาเท่าที่ผ่านมามีปรากฏว่า ไม่ได้ศึกษาให้ตรงกับความต้องการของกรมสามัญศึกษา ในวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่เป็นการศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลหรือตามความเหมาะสมของแต่ละสถานศึกษา เปิดรับสมัครให้เข้าศึกษา และไม่ปฏิบัติตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อภายในประเทศภาคนอกเวลา ซึ่งต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2508 หมวด 2 การศึกษาต่อภาคนอกเวลา และไปศึกษาในสถานศึกษาที่เปิดสอนภาคนอกเวลาเท่านั้น

หมวด 3 การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน

การศึกษาต่อภาคฤดูร้อนผู้ขออนุญาตไปศึกษาจะต้องไปศึกษาในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และสาขาวิชาที่ ก.ค. รับรอง และกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา ศึกษาในระยะเวลาปิดภาคเรียนที่ 1

การศึกษาต่อภายในประเทศ ภาคปกติ ภายนอกเวลา และภาคฤดูร้อน สาขาวิชาที่ไปศึกษา ก.ค. ต้องรับรอง และกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู สังกัดกรมสามัญศึกษา หากข้าราชการครูสำเร็จการศึกษาในสาขาที่ ก.ค. ยังไม่รับรอง จะนำคุณสมบัตินั้นมาขอปรับปรุงการกำหนดตำแหน่ง และ/หรือปรับปรุงอัตราเงินเดือนให้ได้รับตามคุณวุฒิที่ได้รับเพิ่มขึ้นหรือสูงขึ้นมิได้

หมวด 4 การฝึกอบรม

กรมสามัญศึกษาสนับสนุนให้ข้าราชการไปฝึกอบรมวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ โดยผู้บังคับบัญชารับรองว่าหากให้ได้ไปรับการฝึกอบรมแล้วจะไม่เกิดความเสียหายแก่ราชการ จำนวนข้าราชการที่จะได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรม อยู่ในดุลพินิจของโรงเรียน/หน่วยงาน และต้องได้รับอนุญาตจากอธิบดีหรือผู้ที่อธิบดีมอบหมายจึงจะไปอบรมได้

การฝึกอบรม ที่มีหลักสูตรเกินกว่า 6 เดือน หรือทางราชการจะต้องเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกินกว่า 5,000 บาทต่อคน จะต้องทำสัญญาตามแบบกระทรวงศึกษาธิการกำหนด ข้อผูกพันต้องกลับมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษาหรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติอยู่ก่อนเข้ารับการอบรม หรือตามที่กรมฯ เห็นสมควร

(2) การศึกษา ฝึกอบรม ณ ต่างประเทศ

การพิจารณาให้ข้าราชการไปศึกษา ณ ต่างประเทศ

ก. ข้าราชการที่จะไปศึกษา ต้องได้รับการพิจารณาสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

ข. ระดับการศึกษาต้องสูงกว่าระดับปริญญาตรี และไม่สูงกว่าปริญญาโท แต่ถ้ากรมใดมีความจำเป็นอย่างอื่นที่จะต้องใช้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอกเป็นพิเศษ และจะให้ข้าราชการการศึกษาจะต้องได้รับทุนประเภท 1 (ก) หรือ 1 (ข) หรือ 1 (ค) หรือทุนประเภท 2 แต่สำหรับการอนุมัติให้ไปศึกษาชั้นปริญญาเอก โดยปกติจะอนุมัติเฉพาะสำหรับผู้ที่กลับมาทำการสอนในระดับสูงกว่ามัธยมศึกษา หรือมาทำการวิจัย หรือผู้ที่มีผลการศึกษาคดีเด่นเป็นพิเศษเท่านั้น

ค. วิชาที่จะไปศึกษา ต้องเป็นวิชาที่กรมฯ พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่ราชการและต้องเป็นสาขาวิชาที่กรมต้องการมากซึ่งไม่มีการศึกษาในประเทศไทย หรือมีแต่ยังไม่เพียงพอ หรือไม่สูงพอ

ง. สถานศึกษาที่ขอไปศึกษาต้องเป็นสถานศึกษาที่ ก.พ. รับรอง

จ. กำหนดโครงการการศึกษา แผนงาน หรือโครงการที่จะให้ข้าราชการกลับมาปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้าเป็นการแน่นอน เมื่อสำเร็จต้องกลับมารับราชการและปฏิบัติงานตามโครงการที่ระบุไว้

ฉ. ผู้ขอไปศึกษาชั้นสูงกว่าปริญญาตรีจะต้องมีอายุไม่เกิน 40 ปี นับถึงวันเดินทาง เว้นแต่จะได้รับอนุมัติจาก ก.ค. เป็นกรณีพิเศษเฉพาะราย โดยแสดงเหตุผลความจำเป็นของโรงเรียนที่จะให้ข้าราชการไปศึกษามีอายุเกิน รวมทั้งอัตรากำลังครู

ช. เป็นผู้มิวันรับราชการมาแล้ว เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี สำหรับข้าราชการที่เคยไปศึกษาภายในประเทศจะต้องกลับไปปฏิบัติราชการ เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 2 ปี นับถึงวันเดินทางไปต่างประเทศ (กรมฯ อนุมัติเป็นหลักการไว้เนื่องจากไม่มีในระเบียบ)

ซ. เป็นผู้มีความรู้ภาษาต่างประเทศที่จะใช้ในการศึกษานั้น ๆ ได้ในระดับที่สำนักงาน ก.พ. กำหนด (ผู้ไปศึกษา ณ สหรัฐอเมริกา ต้องได้คะแนน Toefl 500 คะแนนขึ้นไปหรือ Michigan test 80 คะแนนขึ้นไป)

ณ. เป็นผู้ที่มีร่างกายสมบูรณ์และมีสุขภาพอนามัยดี โดยผ่านการตรวจรับรองจากคณะกรรมการแพทย์ของสำนักงาน ก.พ.

แนวการพิจารณาให้ข้าราชการไปฝึกอบรมในต่างประเทศ

ก) ข้าราชการซึ่งจะไปฝึกอบรมต้องได้รับการสนับสนุนจาก
ผู้บังคับบัญชาตามลำดับ

ข) ต้องไปฝึกอบรมในสาขาวิชาที่เป็นประโยชน์ต่อกรมฯหรือ
ตรงกับงานที่ปฏิบัติ

แนวปฏิบัติในการไปดูงาน การลา และการไปทัศนศึกษา ณ
ต่างประเทศ กรมสามัญศึกษาได้วางแนวปฏิบัติในการไปดูงาน การลาและการไป
ทัศนศึกษา ณ ต่างประเทศไว้ดังนี้

ก) การดูงาน

ผู้ขออนุญาตไปดูงาน ณ ต่างประเทศ ต้องมีหนังสือเชิญ
จากหน่วยงานที่เชิญ และระบุชื่อผู้ได้รับเชิญ กำหนดระยะเวลา และสถานที่
ที่แน่นอน หรือโครงการดูงานประกอบการพิจารณา (โครงการดูงานของกรมฯ
หรือกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ) ทั้งนี้
การไปดูงานนั้น ๆ ควรเป็นประโยชน์กับงานที่ปฏิบัติ

ข) การลาไปต่างประเทศ

(ก) การลาติดตามคู่สมรสไปปฏิบัติราชการ ณ ต่าง
ประเทศ ผู้ขออนุญาตต้องจัดส่งใบลาไปต่างประเทศ แนบคำสั่งแต่งตั้งคู่สมรสไป
ปฏิบัติราชการ ณ ต่างประเทศ

(ข) การลาไปต่างประเทศระหว่างปิดภาคเรียนผู้ขอ
อนุญาตต้องจัดส่งใบลาไปต่างประเทศ พร้อมทั้งชี้แจงเหตุผลความจำเป็นให้
กรมสามัญศึกษาทราบและพิจารณา โดยให้ถึงกรมสามัญศึกษาก่อนกำหนดการเดินทาง ข้าราชการส่วนกลาง 35 วันทำการ ข้าราชการส่วนภูมิภาค 45 วันทำการ

ค) การไปทัศนศึกษาระหว่างปิดภาคเรียน

ผู้ขออนุญาต ต้องจัดส่งใบขออนุญาตไปทัศนศึกษา ณ
ต่างประเทศระหว่างปิดภาคเรียน และโครงการทัศนศึกษาไปพร้อมด้วย ถึงกรม
สามัญศึกษา ก่อนกำหนดการเดินทาง ข้าราชการส่วนกลาง 35 วันทำการ
ข้าราชการส่วนภูมิภาค 45 วันทำการ

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

อรพินทร์ กุลประภา (2524) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากร ในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ทั้งผู้บริหารและผูปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า การปฐมนิเทศ การฝึกอบบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการและการศึกษาดูงาน มีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์น้อย และมีปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาแต่ละด้านดังนี้

1) การปฐมนิเทศ ผู้บริหารไม่เห็นความสำคัญ บุคลากรทะยอยบรรจุ ทำให้การปฐมนิเทศทำพร้อมกันได้ยาก และขาดการวางแผนในการปฐมนิเทศ

2) การฝึกอบบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ ขาดกำลังคน งบประมาณ ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ

3) การสัมมนาทางวิชาการ บุคลากรบางกลุ่มไม่ยอมรับแนวคิดใหม่ ๆ สัมมนาไปแล้วก็ยังปฏิบัติงานเหมือนเดิม

4) การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ ศึกษาต่อไม่ตรงกับสายงาน เมื่อจบการศึกษาแล้วมักจะย้ายจากตำแหน่งเดิมไปตำแหน่งใหม่

5) การแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน ไม่โยกย้ายเพราะประสิทธิภาพของงาน ส่วนมากโยกย้ายเพราะสาเหตุอื่น เช่น การปกครอง หรือความชอบพอส่วนตัว

6) การศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงาน บุคลากรขาดความสนใจอย่างแท้จริง ขาดการวางแผนเกี่ยวกับตัวบุคคลในการที่จะทำการศึกษาดูงาน เพื่อปรับปรุงให้เกิดประสิทธิภาพ ไม่มีเวลาเพราะเวลาพร้อมกันยาก

ส่วนกิจกรรมที่มีการดำเนินการอยู่ในระดับน้อย เป็นกิจกรรมที่ต้องร่วมมือหรือสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลหรือหน่วยงานหรือชุมชนภายนอกโรงเรียน

อรุณี กาญจนสุวรรณ (2529) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารบุคลากร ในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู ตามทัศนะของครูและผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานบริหารบุคคลในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครูเฉลี่ย ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับ "ปานกลาง" เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านปรากฏว่า ด้าน

การได้มาซึ่งบุคลากรมีระดับมากกว่าทุกด้าน รองลงมา ได้แก่ ด้านการบำรุงรักษา บุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และด้านการให้บุคลากรพ้นจากงาน ตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คณะกรรมการอำนวยการคณะกรรมการบริหารงาน โรงเรียนและครูมีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และพบว่า คณะกรรมการบริหารงานโรงเรียนกับครูระดับอนุบาล ครูระดับประถมและครูระดับมัธยมศึกษา มีทัศนคติต่อการบริหารบุคลากรทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน สำหรับปัญหาในการบริหาร บุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู พบว่ามีปัญหาต่อไปนี้เป็น 3 ข้อ คือ ไม่มีอัตรา บรรจุอัตราบุคลากรประจำในโรงเรียนสาธิต ครูอัตราจ้างได้ค่าจ้างต่ำกว่าวุฒิ ด้านสวัสดิการยังไม่ดีพอ การพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ 2 ชั้นมีน้อย และไม่มีการประเมินในการจัดฝึกอบรมบุคลากร ส่วนข้อเสนอแนะในการปรับปรุง การบริหารบุคลากรในโรงเรียนสาธิต กรมการฝึกหัดครู นั้นพบว่า มีการเสนอให้ กรมการฝึกหัดครู วางนโยบายเกี่ยวกับโรงเรียนสาธิตให้ชัดเจน จัดอัตรากำลัง บุคลากรให้เพียงพอ ให้ค่าจ้างตามวุฒิ ปรับปรุงการจัดสวัสดิการต่าง ๆ พิจารณา ความดีความชอบให้เป็นธรรมมากขึ้น สนับสนุนให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้ด้วย การฝึกอบรม และให้ข้อตกลงระหว่างบุคลากรที่มาจากวิทยาลัยครูกับโรงเรียนให้ ชัดเจน

ชัยศักดิ์ เกษามูล (2534) ได้ทำการศึกษาความต้องการในการพัฒนา บุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบูรณ์ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู ในด้านการพัฒนาตนเอง ด้าน การพัฒนาโดยโรงเรียนจัด และด้านการพัฒนาโดยหน่วยงานเจ้าสังกัด หรือ หน่วยงานอื่นจัด พบว่า ส่วนใหญ่มีการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้าน การพัฒนาตนเองเรื่องการวางแผนการดำเนินงานในชีวิตราชการให้ก้าวหน้าต้อง เตรียมแผนการสอน และให้ความช่วยเหลือในการแก้ปัญหาพร้อมกับโรงเรียนและ ผู้บริหารอยู่ในระดับสูง

2) การเปรียบเทียบความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู เมื่อจำแนกตามเพศ อายุจริง สายวิชาที่ทำการสอน และระดับชั้นที่ทำการสอน ทั้ง 3 ด้านปรากฏว่า ส่วนมากมีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ยกเว้นด้านการพัฒนาโดยโรงเรียนจัด เรื่องผู้บริหารได้จัดให้แต่ละฝ่ายในโรงเรียนมีการวางแผนงานของตนเอง ผู้ช่วยผู้บริหารฝ่ายวิชาการกวดขันแต่ละหมวดให้มีการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ให้พร้อมและทันสมัยอยู่เสมอ พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมากมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในกลุ่มบุคลากรครูที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี และมากกว่า 40 ปี

ชาณุณรงค์ ช่างษ์ (2535) ได้ศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ เขตการศึกษา 11 ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มผู้บริหาร เห็นว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรปัจจุบัน อยู่ในระดับ "น้อย" 7 ด้าน คือ การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ การศึกษาอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การนิเทศสำนักงาน การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีการทำงาน และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน อยู่ในระดับมาก เพียง 1 ด้าน คือ การศึกษาต่อหรือดูงานเพิ่มเติม ส่วนกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน เห็นว่าสภาพการพัฒนาบุคลากรนั้นทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ปฏิบัติงานมีความเห็นตรงกันว่ามีความต้องการมากทั้ง 8 ด้าน

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่าปัญหารุนแรง คือ การขาดงบประมาณและเครื่องมือเครื่องใช้ในกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

จักรพงษ์ ทัพทวา (2531) ได้ศึกษาเรื่อง บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูอาจารย์ พบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาบุคลากร 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงที่ระดับ "มาก" ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อ การประชุมและการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ การหมุนเวียนตำแหน่ง ปฏิบัติจริงในระดับ "น้อย" สำหรับในด้านควรปฏิบัติทั้งสองกลุ่มมีความเห็นสอดคล้องกันว่าควรปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน

บุญโชติ จันทรสุพัฒน์ (2527) ได้วิจัยความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูประจำการ ตามความคิดเห็นของผู้บริหารการศึกษาและครูประจำการ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11 พบว่า ครูประจำการมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ คือ ให้มีการนำผลติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างแท้จริงและใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย จัดเนื้อหาในการฝึกอบรมให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง จัดให้ครูได้มีโอกาสไปดูงานในโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น ให้มีคู่มือการปฏิบัติงานของครูทุกแขนงวิชา ให้โรงเรียนพิจารณาความดีความชอบแก่ครูที่คิดค้นหรือประดิษฐ์สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นกรณีพิเศษ ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูอย่างมีหลักเกณฑ์และสม่ำเสมอ ให้มีห้องสมุดเพื่อบริการแก่ครูในโรงเรียนหรือกลุ่มโรงเรียน ให้จัดห้องสมุดเป็นศูนย์ในการเผยแพร่ข่าวสารความรู้ใหม่ ๆ แก่ครูภายในโรงเรียน ให้โรงเรียนจัดบริการโสตทัศนวัสดุเพิ่มขึ้น ให้มีการอบรมครูอย่างทั่วถึงละสม่ำเสมอ

สมเดช สิงห์เสนา (2536) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู มีสภาพการปฏิบัติอยู่ในระดับ "น้อย" ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก ได้แก่ (1) งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ (2) ครูขาดการวิเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาปรับปรุงการเรียนการสอน และ (3) เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาบุคลากรครูไม่เพียงพอ ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรกได้แก่ (1) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานของโรงเรียน (2) การประเมินผลประสิทธิภาพการทำงานของครู และ (3) การอบรมและการสัมมนาทางวิชาการ

พล บุญอยู่ (2537) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรครู 3 อันดับแรก คือ (1) งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ (2) เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ (3) ขาดทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรครูอยู่ในระดับแรก คือ (1) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโรงเรียน (2) การประเมินประสิทธิภาพการทำงาน of ครู (3) การนิเทศภายในโรงเรียน

Worren (1974) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอน ระดับ 5-9 ในสหรัฐอเมริกา พบว่า

- 1) ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
- 2) ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคล เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป
- 3) ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผน เสนอวิธีการจัดส่งส่งเสริมครูประจำการ
- 4) ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดแต่ละครั้ง
- 5) ควรจัดส่งส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากการเปิดเรียนปกติ
- 6) ควรให้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาคด้วย
- 7) ควรมีการวัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
- 8) ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำมาใช้จริง ๆ

Jonhstors (อ้างถึงใน บุญโชติ จันทรสุพัฒน์, 2527) ได้ทำการศึกษาแรงจูงใจของครูและบุคลากรทางการศึกษาที่จะเข้ารับการศึกษาระหว่างประจำการ แรงจูงใจที่ทำให้ครูต้องการศึกษาระหว่างประจำการที่สำคัญ เรียงตามลำดับดังนี้ เพื่อเพิ่มเงินเดือน เพื่อพัฒนาสถานภาพของตนเอง เพื่อมีความรู้ ความสามารถ กว้างขวางและทันสมัยเพื่อพัฒนาวิชาชีพของตนเอง เพื่อมีโอกาสมีส่วนร่วมในกลุ่ม เพื่อสนองความพึงพอใจและการยอมรับจากสังคม เพื่อให้สามารถเข้าใจระบบ การศึกษาอื่น ๆ และเพื่อให้สามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Chester (อ้างถึงใน โสภณ สารธรรม, 2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การบริหารวิชาการ โดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 708 คน พบว่าพฤติกรรมที่ทำให้การบริหารวิชาการมีประสิทธิภาพสูง เนื่องมาจากการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น ได้แก่ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิค การสอนหลาย ๆ วิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม การสาธิต วิธีสอนเพื่อให้ครูคุ้นเคยกับวิธีสอนแบบต่าง ๆ จัดอภิปรายปัญหาการปรับปรุง การสอน จัดโครงการให้ครูให้สลับเปลี่ยนกันเขียนชั้นเรียน และสังเกตการสอน จัดหาวิทยากรมาบรรยายในการประชุมปฏิบัติการ และการประชุมเกี่ยวกับปัญหา

การสอน การประเมินผลและการติดตามผลการประชุมปฏิบัติการสอน การจัด
 ประชุมนิเทศครูใหม่ หาวิธีวิจารณ์งานของครูแบบดีเพื่อไม่ให้เสียกำลังใจ
 ให้ครูมีเวลาสำหรับสอนมากขึ้น ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกวัสดุอุปกรณ์
 วัสดุอุปกรณ์การสอน จัดให้มีการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่ครู
 เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน ประชุมครูเพื่อประเมินผลการเยี่ยมห้องเรียน และ
 จ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะและค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปอบรมทางวิชาการ