

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการดำเนินการวิจัยเรื่อง การพัฒนาแนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดหลักการ ทฤษฎี จากเอกสาร ตำรา บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายเนื้อหาสาระดังนี้

1. แนวคิด หลักการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 1.2 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
  - 1.4 วัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 1.5 องค์ประกอบของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
2. การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในสถานศึกษา
  - 2.1 ความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 2.2 หลักการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรและวิธีในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 2.3 หลักการจัดกิจกรรมที่ใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 2.4 กระบวนการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
  - 2.5 การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
3. แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก กับการพัฒนาองค์กร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ
6. สรุปแนวคิดหลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

## 1. แนวคิด หลักการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

### 1.1 ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร “เสริมสร้าง” หมายถึง การเพิ่มเติมการเสริมความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงานให้เกิดความพึงพอใจแก่หน่วยงานของบุคลากรดังนั้นความหมายของคำว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร จึงมีความหมายเดียวกันกับ คำว่า การพัฒนาบุคลากร (Personnel development) คือ การเพิ่ม หรือเสริมความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ค่านิยม ความสามารถ ของบุคคลเพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

ดังนั้นผู้วิจัยจึงขออ้างหลักการ และแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ และนักการศึกษาที่ให้คำจำกัดความไว้ดังนี้

ฮาร์บิสัน และไมเออร์ (Harbison and Myer. 1964 : 2) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และความ สามารถของบุคคล

แคสแต็คเตอร์ (Castetter. 1996 : 220) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การที่องค์กรจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้แก่บุคคลในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เป็นผลให้บุคคลเกิดการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง

การเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นความจำเป็นของทุกองค์กร เพราะเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้สามารถทำงานดีขึ้น กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 118) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเป็น การเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบัน เพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรเป็นกรรมวิธีต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ให้ทุกคนในหน่วยงานสามารถปฏิบัติหน้าที่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรจึงเป็นการพัฒนาศักยภาพของคนในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญและประสบการณ์ รวมถึงการพัฒนาทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจ รักงาน มีความคิดที่จะปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 343) ให้ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง กรรมวิธีต่าง ๆ ที่เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น พัฒนาเจตคติของผู้ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีกำลังใจทำงาน เพื่อความก้าวหน้าของตัวบุคลากรและความเจริญของหน่วยงานนั้น

คณีย์ เทียนพุ่ม (2539 : 18) ให้ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า หมายถึง การสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการแสดงออกของศักยภาพของบุคคลในองค์กร การสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมไปถึงการออกแบบงานใหม่ และการพัฒนาองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 1) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาว่า หมายถึง การเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ของบุคคลขณะปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 2 ประการคือ เพื่อให้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย และเพื่อให้บุคลากรนั้น ๆ มีความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และนอกจากนี้การเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรยังเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอีกทางหนึ่งด้วย ทำให้เขาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมั่นใจ

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2541 : 83) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคล มีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการทำงานให้ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรืออีกนัยหนึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่เสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน

ชูชัย สมितिไกร (2540 : 10) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นระบบขององค์กร เพื่อส่งเสริมสนับสนุนและปรับปรุงให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ ความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม มีความงอกงามเติบโตทางจิตใจและบุคลิกภาพ อันส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2534 : 2-3) กล่าวถึงการพัฒนาบุคคล หมายถึง กระบวนการเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทัศนคติ ความสามารถของบุคคล ตลอดจนการให้แนวความคิดใหม่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้บุคคลมีคุณภาพขึ้น และส่งผลสะท้อนทำให้หน่วยปฏิบัติงานมีผลผลิตและประสิทธิภาพสูงขึ้น

ชูชัย สมितिไกร (2538 : 3) ได้กล่าวไว้ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานให้มีสมรรถภาพมากยิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานงานที่ดียิ่งขึ้นเกิดการประหยัด และลดความสิ้นเปลืองของวัสดุ ช่วยในการกระตุ้นบุคลากรให้ปฏิบัติงาน เพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน เป็นบุคคลที่ทันต่อความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอ

จากความเห็นของนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรหมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและสร้างเสริมศักยภาพของบุคคลให้เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์เพื่อให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุด

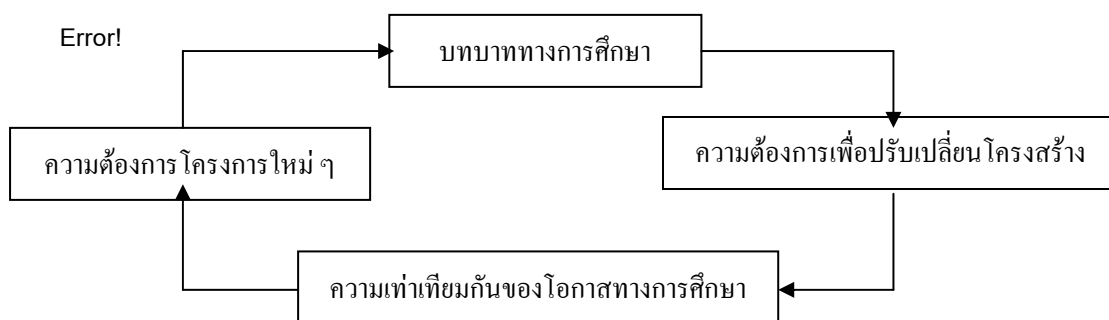
## 1.2 แนวคิดทั่วไปเกี่ยวกับระบบพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิดดังรายละเอียดต่อไปนี้

### 1. แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบของฟิลลิปส์ ซี บาวเมล

ฟิลลิปส์ (Phillip, 1967 : 1-5) อธิบายว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เริ่มด้วยการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของบุคคลอย่างมีแผน เพื่อให้บุคคลปรับเปลี่ยนทัศนคติ ค่านิยมและความต้องการของตนเอง อันจะนำมาซึ่งการปรับเปลี่ยนโครงสร้างของบุคคลในสังคม ซึ่งหากเป็นการพิจารณาในระดับชาติแล้วก็หมายถึงการเคลื่อนชั้นทางสังคม (Social mobilization) หรือหากเป็นการพิจารณาในระดับองค์กรก็หมายถึงการเคลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) นำมาซึ่งความเท่าเทียมกันของโอกาสในการทำงานซึ่งเป็นไปตามหลักความเสมอภาคของระบบคุณธรรม

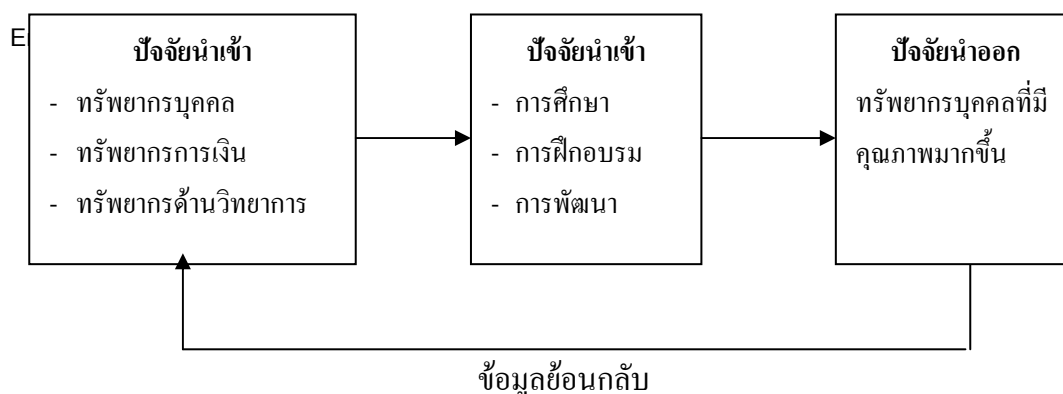
เมื่อบุคคลได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้ การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรจึงเป็นการกระตุ้นให้ทรัพยากรบุคคลเกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ดังจะเป็นได้ว่าองค์กรต่าง ๆ เมื่อทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรได้รับการพัฒนาสูงขึ้น มีความรู้ความชำนาญมากขึ้น ก็มักที่จะเกิดความต้องการโครงการใหม่ ๆ ทางการบริหาร ซึ่งจะเรียกร้องให้ฝ่ายบริหารหรือฝ่ายจัดการดำเนินการให้มีขึ้น ความต้องการโครงการใหม่ ๆ นำไปสู่การเพิ่มขึ้นของบทบาททางการศึกษาซึ่งจะทำให้มีความต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้าง เสริมสร้างโอกาสความเท่าเทียมกันในการทำงาน ยังผลให้มีความต้องการโครงการใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีก การเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบนี้อธิบายได้ ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แนวคิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบของฟิลลิปส์

## 2. แนวคิดองค์ประกอบของระบบของเดวิด อีส์ตัน

นอกจากการพิจารณาองค์ประกอบของการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรตามแนวคิดของฟิลลิปส์ ดังกล่าวแล้ว อาจพิจารณาในลักษณะองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดเรื่องระบบของ เดวิด (David. 1973 : 124) ซึ่งกล่าวว่า ระบบหนึ่ง ๆ จะประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพ และปัจจัยนำออก ปัจจัยนำเข้าของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ได้แก่ บุคลากรหรือทรัพยากรบุคคล ทรัพยากรการเงิน ซึ่งหมายถึง เงินทุนหรืองบประมาณที่จะใช้จ่ายเพื่อการพัฒนาโดยการจัดการศึกษาฝึกอบรมและวิธีการพัฒนาอื่น ๆ และทรัพยากรด้านวิชาการหรือเทคนิควิธีการต่าง ๆ ในการพัฒนาตลอดจนบุคลากรที่จะเป็นผู้ควบคุมดูแลการพัฒนา สำหรับกระบวนการแปรสภาพ ได้แก่ วิธีการศึกษา ฝึกอบรม การพัฒนาตนเอง ส่วนปัจจัยนำออกจากกระบวนการ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพเพิ่มขึ้นเป็นทรัพยากรบุคคลที่ได้รับการพัฒนาแล้วนั่นเองแนวคิดองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของ เดวิด อธิบายได้ดังภาพประกอบ 3



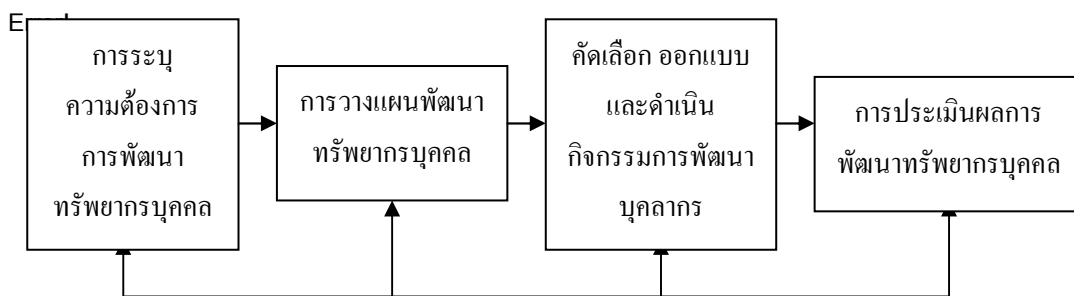
ภาพประกอบ 3 แนวคิดองค์ประกอบของระบบตามแนวคิดของเดวิด อีส์ตัน

### 1.3 แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

แนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาทรัพยากรบุคคลได้มีนักวิชาการเสนอแนวคิด ดังต่อไปนี้

#### 1. แนวคิดลำดับขั้นเป็นกระบวนการของเฮร์เบิร์ต และคณะ

เฮร์เบิร์ต และคณะ (Herbert and others. 1980 : 332-349) ได้เสนอกระบวนการของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในฐานะเป็นบุคลากรขององค์กรไว้ 4 ขั้นตอน ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แนวคิดลำดับขั้นเป็นกระบวนการของ ฮินีแมน และคณะ

จากภาพประกอบ 4 เห็นได้ว่า กระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1.1 การระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หมายถึง ปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งเกิดจากช่องว่างระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริง กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ ปัญหานี้มีความสำคัญต่อองค์กรและสามารถแก้ไขได้โดยการให้การศึกษา การฝึกอบรมและการพัฒนา

1.2 การวางแผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล หลังจากที่ได้ระบุความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวางแผนทรัพยากรบุคคล ทั้งนี้เพราะโดยทั่วไปแล้วความต้องการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมักจะมีมากมายเกินกว่าที่จะจัดการได้ทั้งหมด ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ภายใต้ทรัพยากรบุคคล เงินทุนและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีขั้นตอนการจัดสรรในการกำหนดกลยุทธ์ จะเริ่มจากการลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรบุคคล ขั้นต่อไปก็จะเป็นการจัดสรรทรัพยากรให้แต่ละโครงการตามลำดับ ขั้นสุดท้ายจึงเป็นการบูรณาการโครงการต่าง ๆ ให้เป็นแผนการดำเนินการในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ในการตัดสินใจลำดับความจำเป็นของความต้องการทรัพยากรบุคคลมักจะต้องมีเกณฑ์ซึ่งปรากฏในแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลเกี่ยวกับประเด็นที่ว่า ใครจะเป็นผู้รับการพัฒนา และบุคคลที่รับผิดชอบเป็นใคร อะไรเป็นโปรแกรมหรือรายการหลักในการพัฒนา ขอบเขตระยะเวลาที่จะทำการพัฒนาเมื่อใด ทรัพยากรและอุปกรณ์ หรือเครื่องมืออะไรที่จำเป็นต้องใช้

1.3 การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมพัฒนาทรัพยากรบุคคล ขั้นนี้เป็นการคัดเลือกและออกแบบโครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปแล้ววัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำแนกได้เป็นหลายลักษณะ ได้แก่ วัตถุประสงค์การเรียนรู้

วัตถุประสงค์ด้านทัศนคติ วัตถุประสงค์ด้านทักษะ วัตถุประสงค์ด้านพฤติกรรมการทำงาน และ วัตถุประสงค์ด้านผลที่ได้ขององค์กร วัตถุประสงค์ 3 ลักษณะแรกเป็นวัตถุประสงค์ระยะสั้น ส่วนอีกสองลักษณะหลังเป็นวัตถุประสงค์ระยะยาว เมื่อได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ขั้นตอนจะเป็นการพิจารณาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการกำหนดหลักสูตรที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้เรียนรู้ หรือมีส่วนร่วมในโครงการ หลังจากได้กำหนดเนื้อหาโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแล้ว ก็จะกำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเมื่อได้กำหนดวิธีการและเทคนิคที่จะใช้แล้ว ขั้นตอนก็จะเป็นการนำเอาวิธีการและเทคนิคนั้นมาใช้ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล

1.4 การประเมินผลการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งสามารถกระทำได้ใน 2 ระดับ ระดับแรก คือ การพิจารณาว่าการดำเนินการตามโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลแต่ละโครงการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ ระดับที่สอง เป็นการพิจารณาถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของความพยายามในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลทั้งหมดว่าสนอง ต่อความต้องการการพัฒนาบุคลากรหรือการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรขององค์กรหรือไม่

## 2. แนวคิดลำดับขั้นการพัฒนาของฟิลลิปส์

แจ๊ค (Jack. 1983 : 50) ได้เสนอรูปแบบการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล โดยเริ่มจากประเด็นที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นการพัฒนาใคร พัฒนาเรื่องอะไร พัฒนาที่ไหน พัฒนาเมื่อใด และพัฒนาอย่างไร ในส่วนของการพัฒนาอย่างไร นั้นเขาได้เสนอกระบวนการของการพัฒนาทรัพยากรบุคคลไว้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

- 2.1 วิเคราะห์ความต้องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2.2 กำหนดเป้าหมายของความต้องการ
- 2.3 จัดหาข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการ
- 2.4 กำหนดยุทธวิธีการประเมินความต้องการ
- 2.5 พัฒนาเป้าหมายขององค์กรในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2.6 ประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับจากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2.7 เตรียมเสนอโครงการพัฒนา
- 2.8 กำหนดเครื่องมือที่จะใช้พัฒนา
- 2.9 พัฒนาเนื้อหาของโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคล
- 2.10 กำหนดเครื่องมือประเมินผล โครงการที่ได้พัฒนาขึ้น
- 2.11 เลือกวิธีการพัฒนาที่เหมาะสม

- 2.12 ทดลองโครงการพัฒนา
- 2.13 ปฏิบัติตามโครงการพัฒนา
- 2.14 รวบรวมข้อมูลการปฏิบัติตามโครงการอย่างเป็นระบบ
- 2.15 วิเคราะห์ข้อมูลนั้น ๆ เพื่อประเมินประสิทธิภาพของโครงการ
- 2.16 ปรับปรุงโครงการหลังจากประเมินแล้ว
- 2.17 ประเมินการลงทุนในโครงการที่ดำเนินไปแล้ว
- 2.18 ประเมินผลของการพัฒนา

จะเห็นได้ว่า ขั้นตอนทั้ง 18 ขั้นนี้เป็นขั้นตอนโดยละเอียดของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งจะต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ความต้องการการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร ความต้องการนี้จะแสดงในรูปของปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาการขาดทักษะความรู้ ความสามารถของทรัพยากรบุคคล และปัญหาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลไม่เต็มที่ จากนั้นก็จะทำการกำหนดเป้าหมายของการประเมินทรัพยากรบุคคลว่าเพื่ออะไร เช่น เพื่อการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถหรือเพื่อใช้ประโยชน์จากทรัพยากรบุคคลอย่างเต็มที่ แล้วจึงจัดตั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พัฒนาเป้าหมายขององค์กรในด้านที่เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล และคาดถึงผลที่จะได้จากการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อเตรียมเสนอโครงการพัฒนาทรัพยากรบุคคลต่อไป ในโครงการดังกล่าวนี้ต้องมีการกำหนดเครื่องมือที่จะใช้ในการจัดทำโครงการ เนื้อหาสาระของโครงการ เครื่องมือที่จะใช้ประเมินผลโครงการ ตลอดจนเลือกวิธีการพัฒนา เมื่อโครงการได้รับการพิจารณาอนุมัติแล้วก็จะทำการทดลองโครงการ โดยการทดสอบกับกลุ่มทดสอบ นำผลที่ได้มาปรับปรุงโครงการ เมื่อปรับปรุงแล้วก็จะนำโครงการไปปฏิบัติ รวบรวมข้อมูลที่ได้จากการพัฒนาโครงการอย่างเป็นระบบ วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อดูว่าโครงการมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพื่อนำมาปรับปรุงโครงการประเมินว่าการลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลนั้นเป็นเท่าใด และประเมินผลสำเร็จของโครงการ โดยเปรียบเทียบผลการดำเนินการตามโครงการกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 1.4 วัตถุประสงค์การพัฒนาบุคลากร

การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรเกิดการพัฒนา ซึ่งผู้บริหารเองควรเห็นความสำคัญ เพราะนอกจากจะทำให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรเองแล้ว ยังทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในการบริหารงานด้วย ซึ่งมีผู้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้



วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 19) ได้กล่าวถึงจุดประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะในการทำงานและเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากร ดังนี้

1. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานนั้น บุคลากรได้มีโอกาสฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้มีโอกาสที่จะได้นำสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติในหน่วยงานอย่างแท้จริง การเพิ่มพูนทักษะในการทำงานยังมีมาก ก็ยังเป็นโอกาสให้ผู้นั้นได้เห็นกระบวนการทำงานอย่างถูกต้อง เมื่อเกิดปัญหาจะได้รู้วิธีการต่าง ๆ ของปัญหา ทำให้สามารถปฏิบัติได้จริง

2. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน บุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งนาน ๆ จะรู้สึกว่าคุณวุฒิของตนที่มีอยู่นั้นค่อยข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสที่จะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะทีทุกคนมีโอกาสจะได้เรียนให้ได้รับวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้นั้นมีวุฒิต่ำ และปฏิบัติงานมานานพอสมควรได้มีโอกาสได้เพิ่มพูนคุณวุฒิของตนตามความประสงค์ของบุคลากรและหน่วยงาน การเพิ่มพูนคุณวุฒิของบุคลากรนอกจากจะทำให้บุคลากรมีความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และทักษะในการทำงานแล้ว ยังจะทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีขึ้นด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้นชี้ให้เห็นว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนเจตคติที่ดีต่อการทำงานของบุคลากรเอง ให้เปลี่ยนไปพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ซึ่งจะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการพัฒนาองค์กรนั้น

### 1.5 องค์ประกอบของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 237 -242) กล่าวถึงการปฏิบัติงานด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า จะบรรลุเป้าหมายหรือไม่นั้นจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

#### 1. บุคคล ประกอบด้วย

1.1 ผู้ที่มีความเข้าใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานั้นจะต้องเริ่มที่แต่ละบุคคลก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ จะต้องเล็งเห็นความสำคัญและให้การช่วยเหลือ

สนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนา รวมทั้งสิ่งจูงใจทั้งทางด้านเศรษฐกิจและการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของ

คนที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อข้อความและการประสานงานทั้งการจัดที่ดีจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่เสริมสร้างเจตคติ ความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจและความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532 : 15) ได้ให้ข้อคิดเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ที่จะทำให้การปฏิบัติงานสำเร็จตามเป้าหมายว่าจะต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

#### 1. บุคลากร ประกอบด้วย

1.1 ผู้มีความตั้งใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง เพราะการพัฒนานี้จะต้องเริ่มที่ตนเองก่อน

1.2 วิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้งด้านทฤษฎีและปฏิบัติ

1.3 ผู้บังคับบัญชาทุกระดับจะต้องเล็งเห็นความสำคัญและให้การช่วยเหลือสนับสนุนอย่างจริงจัง

2. งบประมาณ คือ เงิน วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ในการพัฒนารวมทั้งสิ่งจูงใจ ทั้งทางเศรษฐกิจ และการบำรุงขวัญหรือกำลังใจ

3. บรรยากาศและสภาพแวดล้อม ได้แก่ สถานที่ เวลา บุคลิกภาพและพฤติกรรมของบุคคล และอื่นๆ ที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนา

4. การสื่อสารข้อความและการประสานงาน ทั้งการจัดการที่ดีที่สุดจะทำให้ผู้เกี่ยวข้องได้ทราบถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และข้อความที่จะเสริมสร้างทัศนคติความเข้าใจอันดีในเรื่องที่จะพัฒนาในครั้งนั้น ๆ

5. อื่น ๆ เช่น การยอมรับ กำลังใจ ความมีน้ำหนึ่งใจเดียวกันจากสมาชิกทุกระดับ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20) ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรให้ประสบผลสำเร็จ จะต้องอาศัยส่วนประกอบที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

#### 1. พื้นฐานเดิมของบุคลากร

บุคลากรในหน่วยงานมีจำนวนต่างกัน บางหน่วยงานมีมากเป็นหมื่น เป็นร้อย บางหน่วยงานมีน้อยบุคลากรแต่ละคนมีพื้นฐานเดิมแตกต่างกันมาก องค์กรใดมีบุคลากรที่มีพื้นฐานเดิมแตกต่างกันมากการพัฒนาบุคลากรในองค์กรนั้นค่อนข้างยากเพราะวิทยากรที่จะมาพัฒนาบุคลากรจะต้องให้ความรู้ ความสามารถและความฉลาดในการแยกแยะความแตกต่างของบุคคลค่อนข้างสูง

## 2. ความต้องการขององค์กร

ความต้องการขององค์กรต่าง ๆ อาจมีเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรไว้แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์กรก็จะต้องให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

## 3. ระดับหน่วยงานที่รับผิดชอบ

องค์กรแต่ละองค์กรอาจมีความรับผิดชอบแตกต่างกัน องค์กรใดมีระดับความรับผิดชอบต่ำ การพัฒนาบุคลากรก็จะจัดรูปแบบหนึ่ง องค์กรใดมีระดับความรับผิดชอบสูง การพัฒนาบุคลากร ก็จะจัดอีกรูปแบบหนึ่ง ในการพัฒนาบุคลากรจึงต้องวิเคราะห์งานของหน่วยงาน ว่างานที่รับผิดชอบเป็นงานระดับใด ระดับพื้นฐาน ระดับทักษะ ระดับความชำนาญ หรือระดับความชำนาญพิเศษ

## 4. กำลังงบประมาณ

เงินเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารงาน การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากรจำเป็นต้องใช้เงิน หากไม่มีเงินหรือมีเงินไม่เพียงพอกับโครงการที่ตั้งเป้าหมายไว้ การพัฒนาอาจไม่บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ ผู้บริหารจะต้องให้การสนับสนุนในด้านงบประมาณทั้ง โดยตรงและโดยอ้อม แล้วการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร ก็จะดำเนินไปด้วยความสำเร็จเรียบร้อยเป็นอย่างดี

ดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากร จะต้องประกอบไปด้วย บุคคล งบประมาณ วัสดุ ข้อมูล การประสานงาน ตลอดจนบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนา นอกจากนี้การที่จะพัฒนาบุคลากรให้เกิดความสำเร็จนั้นจะต้องคำนึงถึงพื้นฐานเดิมของบุคลากร ความต้องการขององค์กรและที่สำคัญก็คือการวางแผนงานและโครงการพัฒนา เพื่อให้มีแนวปฏิบัติอย่างมีระบบด้วย

## 2. การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในสถานศึกษา

### 2.1 ความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร คือ การเพิ่มประสิทธิภาพด้านทักษะ ความชำนาญในการทำงาน ตลอดจนปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพบุคลากรสามารถทำได้ด้วยวิธีการฝึกอบรม ปรุมนิเทศ ส่งไปดูงานต่างประเทศ ร่วมสัมมนาทั้งในและนอกสถานที่ ฯลฯ เพื่อบุคลากรนั้นๆ จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ และมุ่งไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร เกิดขึ้นเนื่องจาก

1. มีความเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร เช่น องค์กรมีการขยายตัว องค์กรจึงต้อง ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพการทำงานสูงขึ้น หรือหากองค์กรต้องปรับลดขนาดลง

การพัฒนาบุคคลยังมีส่วนสำคัญ ที่จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. มีความเปลี่ยนแปลงจากภายนอกองค์กร เช่น สภาพสังคม การเมือง เศรษฐกิจ ฯลฯ องค์กรจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากร เพื่อพนักงานจะได้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก อยู่ตลอดเวลา

3. ช่วยละลายพฤติกรรมมนุษย์ โดยปกติ พนักงานแต่ละคนจะมีทัศนคติแตกต่างกันไป การพัฒนาบุคคลสามารถใช้เป็นเครื่องมือละลายพฤติกรรมพนักงานที่มาทำงานร่วมกัน ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี อาทิ เครื่องจักรที่ทันสมัย คอมพิวเตอร์ การอบรม ให้พนักงานมีความรู้ ความชำนาญในการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และความรวดเร็วในการทำงานของพนักงาน

การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องเอาใจใส่และรับผิดชอบ เพื่อให้บุคลากรสามารถทำงานได้ดีขึ้น สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2529 : 12) ได้กล่าวถึงความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า จะต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อ

1. พัฒนาบุคลากรที่ด้อยความสามารถ
2. อบรมบุคลากรให้สามารถทำงานได้ตรงกับงานที่ปฏิบัติ
3. เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตรงกับงานในความรับผิดชอบ
4. การเปลี่ยนรูปแบบ และเงื่อนไขการทำงาน
5. เมื่อต้องการพัฒนาวิธีการทำงานใหม่

กัฟฟ์ (Guff. 1975 : 16) กล่าวถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรว่า ครูอาจารย์ในสถานศึกษา ต้องทำงานในสถานศึกษาเป็นเวลานานไม่ได้มีโอกาสโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน จึงจำเป็นจะต้องมีการปรับปรุงสมรรถภาพในการทำงาน การถ่ายทอดความรู้เพิ่ม เป็นการช่วยให้บุคลากรดังกล่าวได้ตื่นตัวในอาชีพของตนเอง โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอน

กัญญา สาทร (2536 : 163) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากรที่ทำหน้าที่ครูว่า แม้จะมีความสามารถดีเด่นเพียงใดก็ตาม ถ้าเวลาผ่านไปนาน ๆ บรรดาความรู้ความชำนาญย่อมลดลงเป็นธรรมดา หรือบางที่การทำงานจำเจอยู่เสมอ ๆ งานที่ทำก็จะกลายเป็นความเบื่อหน่ายได้เหมือนกัน การได้เปลี่ยนงานเป็นครั้งคราว หรือการได้ออกพบปะสังสรรค์กับเพื่อนครู หรือบุคลากรของโรงเรียนอื่นบ้างอาจช่วยให้มีความสดชื่น มีพลังและ

กำลังใจ กลับมาทำงานได้ดีขึ้นก็ได้ ดังนั้นการให้ครูหรือบุคลากรที่ทำหน้าที่ต่าง ๆ ของโรงเรียน ได้เข้าร่วมสัมมนาหรือเข้ารับการฝึกอบรม ทัศนศึกษาดูงานต่าง ๆ จะเพิ่มบรรยากาศในการทำงาน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานขึ้น

นอกจากนั้น สาราณู ถาวรยุสม์ (2531 : 11) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องมีการ เสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือพัฒนาบุคลากรในวงราชการไว้ 3 ประการคือ

1. บุคคลที่เข้าสู่อาชีพราชการต้องผ่านการสรรหาคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ มีทัศนคติที่ดี มีจริยธรรมดีพอสมควร แต่เพื่อความเหมาะสมกับราชการแต่ละยุคแต่ละสมัย แต่ละหน่วยงานและแต่ละแห่งตามหน้าที่ในตำแหน่งงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาข้าราชการทุกคนทุกระดับ เปรียบเสมือนกับการได้เพชรดีมาแล้ว จำเป็นต้องเจียรไนเพื่อให้สวยงาม และมีคุณค่ายิ่งขึ้น

2. โลกและเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว คนเราจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนา ให้ทันเหตุการณ์ ให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงของโลก

3. คนเราแม้ว่าจะดี มีทัศนคติที่ดี มีจริยธรรม มีความสามารถที่ดีไม่ได้หมายความว่า จะหยุดยั้งการพัฒนา เราจำเป็นต้องพัฒนาต่อไป เพราะการพัฒนานั้นเป็นการเตือน เป็นการกระตุ้น เตือนให้สำนึกอยู่ตลอดเวลา เช่นการเข้าวัดฟังธรรม ไม่ได้หมายความว่าคนไม่ดีจึงจะเข้าไปแต่เป็นการเข้าไปเพื่อกระตุ้นเตือนให้สำนึกถึงการกระทำที่อยู่ตลอดเวลา

ส่วนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษานั้น บรรจง ชูสกุลชาติ (2531 : 17 - 32) กล่าวว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษากว่า 6 แสนคน ต้องเกี่ยวข้อง กับการพัฒนาคนอยู่ 3 ระดับ คือ ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา กว่า 10 ล้านคน ครูจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาก่อนบุคคลอื่น เพราะถ้าครูไม่มีการพัฒนา เด็กก็คงจะไม่ได้รับ การพัฒนาเช่นกัน

ถ้ามองบุคลากรเป็นสินทรัพย์อันมีค่าขององค์กรแล้ว นพรัตน์ รุ่งอุทัย (2533 : 199) กล่าวว่าบุคลากรขององค์กรถือว่าเป็น “สินทรัพย์” ขององค์กร การพัฒนาบุคลากรที่เป็น “สินทรัพย์” นั้นจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็น “สินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดกำไร” ดังนั้นภารกิจที่สำคัญยิ่งของ ผู้บริหารยุคใหม่ไม่สามารถจะมองข้ามไปได้ ก็คือ การพัฒนาบุคลากร และควรจะต้องเป็นนโยบาย หลักของการบริหาร มิฉะนั้นวันเวลาที่ผ่านไปจะทำให้ทรัพยากรบุคคลที่เป็น “สินทรัพย์” กลายเป็น “หนี้สิน” ขององค์กรไปได้ แต่การพัฒนาบุคลากรไม่ใช่เรื่องง่าย และคุณภาพของบุคลากรสะท้อน ถึงภาพพจน์ความสมบูรณ์ขององค์กร ฉะนั้นการคิดค้นหากลยุทธและกลวิธีในการพัฒนาบุคลากร จึงเป็นงานที่ทำทนายสำหรับผู้บริหารยุคใหม่

การพัฒนาบุคลากรมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ทัศนีย์ ธรรมสิทธิ์ (2535 : 7) ให้เหตุผลไว้ 5 ประการ คือ

1. ธรรมชาติของหน่วยงานมีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
2. เป็นการเตรียมคนสำหรับรับภาระหน้าที่ของหน่วยงานที่อาจเพิ่มขึ้นหรือเปลี่ยนแปลงในอนาคต
3. เพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับตัวบุคคลที่เกี่ยวกับหน่วยงานโดยตรงที่กำลังจะเกิดขึ้นและคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต
4. เตรียมกำลังคนที่อยู่ในปัจจุบัน ให้พร้อมที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งหน้าที่การงานในระดับที่สูงขึ้น
5. เพื่อประโยชน์ต่อการใช้คนของหน่วยงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

เสนาะ ดิยาว (2535 : 45) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อพนักงานได้รับการคัดเลือกเข้ามาแล้ว จะส่งเข้าทำงานทันทีไม่ได้ จะต้องเข้ารับการปฐมนิเทศในขั้นต้น และเข้าฝึกอบรมให้สามารถปฏิบัติงานได้เสียก่อน การเลือกวิธีการฝึกอบรมจะต้องให้เหมาะสมกับตัวบุคคลที่ยังไม่เคยทำงานก็จะจัดหลักสูตรแบบเบื้องต้น ส่วนคนที่ทำงานมาแล้วก็จะเลือกวิธีที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของงาน บุคคลที่เป็นพนักงานอยู่แล้วแต่มีความจำเป็นที่จะต้องรับความรู้เพิ่มเติม หรือแม้แต่พนักงานบริหารที่เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นก็ต้องผ่านหลักสูตรอบรมเช่นเดียวกันวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการฝึกอบรมก็คือ การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานทุกคน ด้วยการเพิ่มพูนความรู้ จัดให้มีวิธีการทำงานที่ดีแล้วแก้ปัญหาอันเกิดจากวิธีการปฏิบัติงาน

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรได้ดังนี้

1. หน่วยงานมีลักษณะเฉพาะไม่เหมือนกัน บุคลากรที่เข้ามาใหม่ไม่ทราบนโยบายและแนวทางในการปฏิบัติ ทำให้งานไม่สัมฤทธิ์ผล
2. ความเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจ รวมถึงความเจริญทางวิชาการและเทคโนโลยี ทำให้หน่วยงานทางการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถรับรู้อาจารย์ ทันต่อเหตุการณ์ และการจัดการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน
3. การศึกษาคือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และผู้ที่ให้การศึกษาก็คือ ครูอาจารย์ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ตามแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ฉบับที่ 8 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2540 : 38) กำหนดให้มีการวางนโยบายในการผลิต และการพัฒนาครูในภาครัฐและเอกชนดังนี้

การจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคมยุคใหม่ บทบาทของครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในฐานะผู้จัดประสบการณ์ และบรรยากาศในกระบวนการเรียนรู้

เสนอสาระที่ท้าทาย การคิดวิเคราะห์วิจารณ์อย่างมีเหตุผล รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรมแก่ผู้เรียน ครูอาจารย์จึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติเฉพาะ มีความสามารถสูง สามารถจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ และเพื่อให้ทันกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนครูต้องยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียนโดยให้ผู้เรียนได้พัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มที่ สามารถดำรงชีวิตและเลือกประกอบอาชีพได้อย่างดี มีความสุข การพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพจึงเป็นภารกิจที่สำคัญและต้องดำเนินการโดยเร่งด่วน

นอกจากนี้นักวิชาการได้ชี้ให้เห็นถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร เป็นต้นว่า

วินิจ เกตุขำ (2535 : 210) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า ในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางนั้นต้องเริ่มที่การพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาสมาชิกภาพของบุคคลในองค์กรเสียก่อน เพราะถือว่าบุคคลมีลักษณะเฉพาะ มีสติปัญญาและศักยภาพที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ดังได้กล่าวไว้ในตอนต้นแล้วว่า มนุษย์แต่ละคนมีค่านิยม การรับรู้ เจตคติและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน ในฐานะผู้บริหารจำเป็นจะต้องศึกษาและเข้าใจมนุษย์เป็นรายบุคคล เพื่อหาทางพัฒนาบุคคลหรือสมาชิกในหน่วยงานให้เข้าไปในทิศทางหรือแนวทางที่หน่วยงานต้องการ

ชลิดา สรมณี และพูนศรี สงวนชีพ (2535 : 169) ได้กล่าวถึงความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรว่า การดำเนินกิจการใด ๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยการให้การศึกษาดูแลฝึกอบรม หรือการพัฒนาทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้เพราะการเปลี่ยนแปลงของระบบงานและวิทยาการต่าง ๆ ได้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ ทำให้การปฏิบัติงานของบุคคลนั้น ๆ อาจมีปัญหาหรือผิดพลาด และปฏิบัติงานได้ไม่ดีเท่าที่ควร และอีกปัจจัยหนึ่ง เมื่อเวลาผ่านไปนาน ๆ ความรู้ ความชำนาญย่อมลดลง การทำงานจำเจอยู่เสมอเป็นความเบื่อหน่าย การได้รับการอบรมพบปะกับบุคคลอื่น ๆ จะช่วยให้มีความสดชื่น มีพลัง และมีกำลังใจเกิดขึ้นใหม่ ดังนั้นการได้รับการสนับสนุน การศึกษาต่อ ได้รับการฝึกอบรม ซึ่งเกิดขึ้นเป็นครั้งเป็นคราวทั้งภายในและภายนอกสถาบัน การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้บรรยากาศในการทำงานดียิ่งขึ้นเกี่ยวกับความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร

เสถียร เหลืองอร่าม (2539 : 73 -74) เสนอความคิดเห็นไว้ดังนี้

1. ช่วยทำให้ระบบและวิธีการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การติดต่อประสานงาน

เป็นไปได้โดยง่าย ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งเร้าความสนใจในการปฏิบัติงาน และ  
สำนึกคิดว่าตนกำลังทำอะไรอยู่ในขณะนี้ของหน่วยงานหรือองค์กร

2. ประหยัดทั้งงาน เงิน วัสดุ และอุปกรณ์เครื่องใช้สำนักงานหรือองค์กรและ  
ประหยัดเวลาได้เป็นอย่างดี เพราะเมื่อได้มีการพัฒนาบุคลากรดีแล้วย่อมหลีกเลี่ยงการปฏิบัติงาน  
ล่าช้าและซ้ำซ้อน

3. ช่วยให้บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วลดช่วง และเตรียมตัวเพื่อเข้าไปดำรง  
ตำแหน่งที่ว่างตามสายงานของบุคคลและตำแหน่งนั้น ๆ

4. แบ่งเบาภาระหน้าที่การงานของหัวหน้างานได้เป็นอย่างดี

5. ช่วยกระตุ้นเตือนในโอกาสก้าวหน้าของตนเองที่จะเลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้นไป

6. เป็นการรับรู้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะช่วยให้งาน  
ดำเนินไปได้อย่างรวดเร็ว

7. ช่วยสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

สมาน รังสิโยภยกุล (2541 : 83) กล่าวว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการ  
พัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่ทำให้คนมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ดีขึ้นเท่านั้น  
ยังส่งผลของงานให้สูงขึ้นอีกด้วย อันเป็นผลโดยตรงต่อการพัฒนาประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทัย  
หิรัญโต และมนตรี เจริญวิทย์การ (2531 : 31) ที่กล่าวไว้ว่า

การพัฒนาบุคคลเป็นรากฐานอันสำคัญยิ่งของการพัฒนาประเทศ ทั้งนี้เพราะรัฐบาลจะต้อง  
อาศัยกำลังความคิด สติปัญญา และความสามารถของบุคคลในการดำเนินการต่าง ๆ ทั้งในภาครัฐ  
และเอกชน ในฐานะที่คนเป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ และเป็นพลังงานอำนาจของประเทศ  
การพัฒนาคนจึงเป็นหน้าที่ของรัฐที่จะต้องดำเนินการทุกวิถีทางเพื่อสร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ  
และเป็นพลเมืองที่ดี การพัฒนาคนนั้นนอกจากจะจัดให้คนได้รับการศึกษาเป็นอย่างดีแล้ว ในองค์กร  
ของรัฐก็จะมีสรรหาและเลือกสรรบุคคลที่มีความสามารถมาทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ และมีการ  
พัฒนาส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง

สิปปนนท์ เกตุทัต (2538 : 31- 37) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรว่า  
ความก้าวหน้าของวิชาการอันเกิดขึ้นในปัจจุบันและมีมากขึ้นในอนาคต ความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในโลก  
และสังคมไทยจะซับซ้อนมากยิ่งขึ้น แต่ละคนอาจเรียนรู้ได้เองมากยิ่งขึ้น ครุอาจไม่ใช่ผู้นำทาง  
วิญญาณเช่นในอดีต มิใช่เป็นผู้ถ่ายทอดความรู้เช่นปัจจุบัน แต่จะเป็นผู้จัดบรรยากาศให้เกิดการ  
เรียนรู้เป็น ผู้กระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ กระตุ้นให้รู้วิธีการเรียนรู้ เพราะการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นที่  
โรงเรียน แต่ ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อมวลชน วิชาความรู้ ทฤษฎี และญาณหยั่งรู้ปรากฏขึ้นทั่วโลก



กรกฎ สิงห์โกวิท (2537 : 226-229) ได้พิจารณาถึงมูลเหตุความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากร ดังนี้

1. ความเจริญก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี องค์กรต่าง ๆ ได้เทคโนโลยีมาใช้ให้เป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานมากขึ้น และนับว่าจะมีการพัฒนาในด้านนี้เพิ่มมากขึ้น จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของตนให้มีความรู้ความสามารถทันกับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ได้

2. ความสลับซับซ้อนของระบบงานและโครงสร้างของหน่วยงานสืบเนื่องจากการพัฒนาทางเทคโนโลยีและการขยายขอบข่ายในการปฏิบัติงานทำให้มีการปรับปรุงระบบงานและโครงสร้างและหน่วยงานที่มีความยุ่งยากมากขึ้น จึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ความเข้าใจ และสามารถปรับตัวให้เข้ากับเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นได้

3. หน้าที่ภารกิจของหน่วยงาน องค์กรที่ทำหน้าที่ภาครัฐบาลกับเอกชนจำเป็นต้องมีแผนการพัฒนาบุคคลต่างกันไป ภาครัฐบาลถือเป็นหน่วยงานที่ไม่ได้มุ่งหากำไรเช่นเดียวกับเอกชน แต่ดำเนินการให้บริหารกับประชาชนจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคล ภายหลังการคัดเลือกให้เข้าปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นประการแรกก่อนส่วนองค์กรเอกชนนั้นเป็นองค์กรที่มุ่งแสวงหากำไร ยังต้องมีการพัฒนาบุคคลหนักกว่า และรวดเร็วตลอดเวลา เพราะมีการแข่งขันในธุรกิจเดียวกันพร้อมกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีองค์กรจะต้องหุ่กว้างตากว้างและมีความฉับไวในการตัดสินใจนำสิ่งใหม่ๆ เข้ามาสู่องค์กร ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเอกชน จะต้องพร้อมเสมอที่จะเป็นผู้รับการพัฒนาตลอดเวลา

การเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่การงานในการโยกย้าย สับเปลี่ยน หรือเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคคลก่อนที่จะมีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ที่รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยดีจากความคิดของนักวิชาการทั้งหลายที่กล่าวมาแล้วข้างต้นนั้น อาจจะสรุปได้ว่าการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นกรรมวิธีที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้ได้ผลดี มีทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ช่วยให้บริการทั้งเป้าหมายส่วนบุคคลและเป้าหมายขององค์กร

กล่าวโดยสรุปความจำเป็นในการการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นการ เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในด้านวิชาการ เทคโนโลยี ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า ผู้บริหารควรต้องทำการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปัจจุบันมีความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาการใหม่และเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมากมาย และทำให้สภาพแวดล้อมทางสังคมเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อบุคลากรจะได้มีความรู้ ความชำนาญ และทักษะในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 หลักการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรและวิธีการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

การพัฒนาไม่ว่าจะเป็นด้านใดก็ตาม ผู้บริหารควรจะมีหลักการว่าควรปรับปรุงหรือพัฒนาอย่างไร ซึ่งในแต่ละหน่วยงานย่อมแตกต่างกัน ฉะนั้นหลักการในการพัฒนาจึงไม่สามารถวางไว้เป็นหลักตายตัวได้ จึงพอจะสรุปได้ดังนี้

1. หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) โดยยึดหลักการว่าการ พัฒนาประสิทธิภาพบุคลากร จะต้องคำนึงถึงประสิทธิภาพมากที่สุดการบริการด้านธุรกิจเป้าหมายที่กำไร หากผลที่ได้รับมากกว่าทุนที่ลงไป กิจกรรมนั้นมีกำไรก็ถือว่างานมีประสิทธิภาพ แต่การบริหารราชการหาได้เป็นเช่นนั้นไม่เพราะการบริหารราชการมุ่งในประโยชน์สุขของประชาชนเป็นที่ตั้ง

ฉะนั้น ประสิทธิภาพของการบริหารราชการจึงครอบคลุมถึงความพึงพอใจ ซึ่ง หมายถึงความสำเร็จตามความมุ่งหวังในงานนั้นด้วย ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

E = Efficiency ประสิทธิภาพของงาน

O = Output ผลงานที่ได้รับออกมา

I = Input ทรัพยากรในการบริการที่ใช้

S = Satisfaction ความพึงพอใจผลงานที่ได้รับ

2. หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หลักประสิทธิผล ถือเอาผลงานที่สำเร็จได้เป็นหลักในการพิจารณา โดยไม่คำนึงว่าจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ เพราะประสิทธิภาพเป็นเรื่องของการทำงานที่ได้ผลสูงสุด ตามที่คาดหวังไว้มาพิจารณา ดังนั้น งานที่มีประสิทธิผลจึงไม่จำเป็นต้องมีประสิทธิภาพเสมอไป กล่าวคือ มีประสิทธิผลแต่ไม่ประหยัด

3. หลักประหยัด (Economy) หลักประหยัดนี้ หมายถึง ทำอย่างไร จึงจะสามารถใช้เงินน้อยแต่ได้รับผลประโยชน์มากที่สุด เพราะการบริหารงานโดยประหยัดกำลังคน เวลา และทรัพยากร ย่อมหมายถึง การลดค่าใช้จ่ายในส่วนนำเข้า

4. หลักพัฒนา (Development) หลักพัฒนาเป็นหลักการที่ผู้บริหารควรจะได้คำนึง เพราะถ้าหากการเปลี่ยนแปลงครั้งใด เป็นเพียงเพื่อให้คงสภาพเดิมเรื่อยไปนั้น ไม่เป็นที่นิยม ผู้บริหารที่

ก้าวไกลจะต้องคำนึงถึง การปรับปรุงครั้งใดก็ตาม จุดประสงค์สุดท้าย ก็คือการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพที่ดีขึ้นกว่าเดิม

การเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่อันสำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาทั่วประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการ ซึ่งมีข้อแตกต่างกันทั้งด้านคุณวุฒิ ด้านสังคม ด้านประสบการณ์ ด้านวัฒนธรรม สภาพดังกล่าวล้วนแล้วแต่มีผลต่อประสิทธิภาพของงานทั้งสิ้น สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 23) จึงได้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายวิธี ที่สำคัญได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การประชุมเชิงวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การอนุญาตให้ศึกษาต่อ เป็นต้น ส่วนวิธีการที่นิยมมากที่สุดคือ การฝึกอบรม เพราะหน่วยงานสามารถกำหนดหลักสูตรการอบรม เป้าหมายและการประเมินการอบรมได้อย่างมีระบบมีขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาปัญหาและความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. กำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม
3. ดำเนินการฝึกอบรม
4. การประเมินผลการฝึกอบรม
5. การติดตามผลการฝึกอบรม

อย่างไรก็ดี การพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการบริหารจัดการ สามารถทำได้หลากหลายตามสภาพเงื่อนไขของแต่ละแห่ง จากข้อเท็จจริงที่ครูผู้สอนจะสอนให้ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติหลายด้าน ดังนั้น การพัฒนาบุคลากรจึงต้องพัฒนาในหลายๆ ด้าน และในรูปแบบที่หลากหลาย เพราะโดยหลักทั่วไปแล้ว คนสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ด้วยการบอกเล่าจากผู้อื่น และการเข้าไปมีส่วนร่วม ซึ่งอาจทำได้โดยการอบรม สัมมนา ศึกษาดูงาน ร่วมฟัง ร่วมทำ เป็นต้น ดังนั้นการพัฒนาบุคลากรอาจแยกได้เป็น 2 ส่วน คือ

1. การพัฒนาความรู้และทักษะ
2. พัฒนาแนวความคิด

วิธีการพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น บุคคลจะต้องสร้างคุณภาพให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง โดยเริ่มจากวิทยากรจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมหรือปฏิบัติดี และเป็นผู้มีวิชาและการปฏิบัติดี คือนอกจากมีความรู้ดีแล้ว ยังต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้ดีด้วย ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการพัฒนาขึ้น

กัญญา สาทร (2536 : 186) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญมี 6 วิธีด้วยกัน คือ

1. วิธีการศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน (On – the – job - study)
  2. วิธีการปฐมนิเทศ (Vestibule- training and orientation) ซึ่งต้องทำพื้นที่ที่บรรจุบุคลากรเข้ามาทำงาน และก่อนที่จะให้ปฏิบัติงานจริง
  3. วิธีทำงานในฐานะลูกมือ หรือผู้ช่วยไปก่อน (Apprenticeship training) วิธีการนี้ใช้มากับบุคคลประเภทช่างฝีมือ
  4. การฝึกงานต่อจากการศึกษาทฤษฎี (Internship - training) ซึ่งจำเป็นต้องออกฝึกงานนอกสถานที่ตามสถานประกอบการที่เกี่ยวข้อง
  5. วิธีฝึกระยะสั้น (Learner - training) เป็นการฝึกอบรมหลักสูตรเฉพาะในระยะเวลาสั้น ๆ
  6. วิธีใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปปรับการศึกษา (Outside - course) เช่น พิมพ์ดีด คอมพิวเตอร์ หรือเรียนวิชาครูเพิ่มเติมในภาคบ่ายหรือภาคค่ำตามสถานศึกษาต่าง ๆ
- บุญทัน ดอกไธสง (2532 : 72 -73) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรโดยใช้ CAP Model เมื่อ
- C = Concept Stimuli คือ กระตุ้นความคิด สร้างความคิดให้ถูกต้อง
- A = Activities คือ กิจกรรม บอกกิจกรรม มีกิจกรรม
- P = Project คือ โครงการ การกำหนดโครงการให้มีความต่อเนื่องตอบสนองวัตถุประสงค์
- กิติมา ปรีดีดิถก (2532 : 65) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 18 วิธีด้วยกัน คือ
1. การปฐมนิเทศ เป็นวิธีการชี้แจงแนะนำให้บุคลากรใหม่ได้รู้จักหน่วยงานในทุก ๆ ด้าน เช่น นโยบาย แนวปฏิบัติ กฎระเบียบ เพื่อนร่วมงาน หน้าที่รับผิดชอบ สวัสดิการที่จะได้รับ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อสร้างความมั่นใจ กำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ
  2. การสอนงาน เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือพนักงานได้มีความรู้ความชำนาญ มีทักษะเพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานได้
  3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรประจำการให้เรียนรู้ ขณะปฏิบัติงาน ศึกษางานที่ตนเองรับผิดชอบ รู้ขั้นตอนการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจทำงานตามที่ตนได้รับมอบอำนาจความรับผิดชอบได้
  4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ เป็นวิธีการจัดบุคลากรโดยการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง ตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ ความถนัด เพื่อไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งอื่น หรือตำแหน่งเดิม หรือหน้าที่อื่น ๆ

5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอน เป็นการจัดผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานโดยตรงมาสอนให้ครูใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการสอน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน เป็นวิธีการฝึกให้บุคลากรที่ได้รับมอบหมายได้เรียนรู้ในตำแหน่งที่สูงขึ้น รู้จักปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเอง รู้วิธีการทำงาน
7. การให้รักษาการแทน ได้แก่ ผู้ที่ทำหน้าที่รักษาการแทน มีความรับผิดชอบและปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นงานในตำแหน่งหน้าที่ของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนั้น
8. พาไปสังเกตการทำงาน เป็นวิธีการสังเกตการณ์ปฏิบัติงานของครูในขณะที่สอนนักเรียน เพื่อที่จะให้ได้เห็น ได้รู้ ได้ยิน ก่อให้เกิดความคิด มองเห็นตัวอย่างในการทำงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ แล้วนำมาปรับปรุงพฤติกรรมให้ดีขึ้น
9. การศึกษาคูงาน เป็นวิธีการให้บุคลากรเข้าไปเยี่ยมชมการปฏิบัติงานในองค์กร หรือหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน เพื่อนำประสบการณ์ที่ได้รับไปปรับปรุงหรือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน
10. จัดประชุมสัมมนา และฝึกอบรม เป็นวิธีการประชุมตามข้อที่กำหนดไว้ มีการอภิปรายอย่างเสรีระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นผู้ประสบปัญหาาร่วมกัน มีการสรุปผลการประชุมตามที่ประชุมได้เสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา
11. เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน เป็นวิธีการหนึ่งที่ช่วยพัฒนาบุคลากร ผู้เข้าร่วมประชุมได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองกับผู้เข้าร่วมประชุมด้วยกัน ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานและรู้จักบทบาทของแต่ละบุคคล
12. จัดเอกสารทางวิชาการให้เพียงพอ ได้แก่ งบประมาณในการจัดทำเอกสารมาเผยแพร่ได้เพียงพอและทั่วถึง
13. จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้พอใช้
14. การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง เป็นวิธีพัฒนาตนเองด้วยการอ่าน การฟัง ปาฐกถา การค้นคว้า การทดลอง การอ่านวิจัย การมีกิจกรรมร่วมการประชุม แล้วรวบรวมเป็นบทความชิ้นใหม่
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่เป็นประจำ เป็นวิธีการแสวงหาข้อเท็จจริงบางอย่าง เช่น สังเกตการขาดเรียนของนักเรียนในเดือนต่าง ๆ ไปจนถึงการวิจัยที่ต้องใช้ความรู้พื้นฐานในเรื่องนั้น ๆ
16. เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน เป็นวิธีการทำให้ได้ความรู้เกี่ยวกับประเพณี วัฒนธรรม ตลอดจนถึงความเชื่อถือและความคิดของคนในชุมชนนั้น ๆ

17. การปรึกษางานก่อนเปิดโรงเรียน เป็นวิธีการประชุมคณะครูเพื่อปรึกษาหารืองานที่จะกระทำตอนเปิดภาคเรียน โดยประชุมคณะครูก่อนเปิดภาคเรียน 1 สัปดาห์ ทั้งนี้เพื่อซักซ้อมความเข้าใจในงานที่จะทำต่อไป

18. การนิเทศของครูใหญ่ เป็นวิธีการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุนส่งเสริมเพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่วางไว้

ธงชัย สืบสันติวงศ์ (2535 : 102 - 103) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรที่แตกต่างกันออกไปสรุปได้ดังนี้

1. การอบรมหน่วยงาน
2. การใช้วิธีการประชุมถกปัญหาาร่วมกัน
3. การเข้าร่วมสัมมนาภายนอก
4. การอบรมช่างฝีมือ
5. การอบรมในห้องประชุม

กล่าวโดยสรุป วิธีการการเสริมสร้างประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรสามารถดำเนินการได้หลายรูปแบบ โดยอาจมุ่งส่งเสริมบุคลากรเป็นรายบุคคล จนกระทั่งให้ความรู้แก่บุคลากรเป็นหมู่คณะในรูปแบบของ การบรรยาย อภิปราย หรือการจัดนิทรรศการ การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในหน่วยงานทางการศึกษามีหลายวิธี จากการประมวลแนวคิดของ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 23) และกิติมา ปรีดีดีล (2532 : 65) พอจะสรุปวิธีการที่จะนำไปใช้ได้ 9 วิธี คือ

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การสอนงาน
4. การศึกษาดูงาน
5. การสับเปลี่ยนหน้าที่ปฏิบัติงาน
6. การสัมมนา
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
8. การศึกษาต่อ
9. การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ

เนื่องจากการวิจัยในครั้งนี้ใช้แนวคิดการดำเนินงานพัฒนาบุคลากร ทั้ง 9 ด้าน ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงขอเสนอหลักการแนวคิดของแต่ละด้านดังต่อไปนี้

1. การปฐมนิเทศ

กัญญา สาทร (2539 : 164 - 165) กล่าวว่า การปฐมนิเทศ หมายถึง การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ โดยอาศัยชั้นเรียนอาจจะเป็นวันหรือสัปดาห์ เหมาะสำหรับหน่วยงานที่บรรจุพนักงานที่ต้องทำงานในลักษณะเดียวกันเป็นจำนวนมากในคราวเดียวกัน ส่วนใหญ่จะชี้แจงถึงนโยบายปฏิบัติงานของหน่วยงานให้ทราบ อธิบายวัตถุประสงค์ และวิธีปฏิบัติอย่างกว้าง ๆ รวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงาน

พยอม วงสารศรี (2534 : 125) กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่า เป็นการแนะนำพนักงานใหม่ให้รู้จักกฎ ระเบียบ การปฏิบัติตนในองค์กร รวมถึงให้บุคลากรได้รู้จักเพื่อนร่วมงาน และถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะหากไม่มีการจัดปฐมนิเทศพนักงานใหม่ จะทำให้พนักงานใหม่ขาดความอบอุ่น และบางครั้งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคต เพราะเป็นธรรมชาติของมนุษย์เมื่อไปอยู่ที่ใหม่จะรู้สึกเหงา ว่างเปล่าเปลี่ยว ทำอะไรไม่ค่อยถูก

ส่วนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ได้ให้ความหมายของการปฐมนิเทศว่าเป็นกระบวนการที่จะหล่อหลอมผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจให้เข้ากับงานและสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่เหล่านั้น สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างสมานฉันท์ รวมทั้งสามารถปรับตัวเข้ากับผู้ร่วมงานสิ่งแวดล้อมและภาวะใหม่ได้ภายในระยะเวลาอันสั้น โดยให้เหตุผลถึงความจำเป็นไว้ 3 ประการ คือ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2531 : 80)

1. ผู้ผ่านการสอบแข่งขันหรือคัดเลือกนั้น เมื่อสำเร็จการศึกษาปกติแม้จะมีความรู้ในวิชาชีพทางการศึกษาเป็นอย่างดี แต่โดยส่วนใหญ่ยังไม่ได้รับการศึกษาอบรมในความรู้พื้นฐานต่าง ๆ เกี่ยวกับกฎ ระเบียบ หรือเกณฑ์ของหน่วยงานการศึกษาแห่งนั้น รวมทั้งวิธีปฏิบัติต่างๆ ซึ่งในสถาบันการศึกษาไม่มีสอนในเรื่องนี้โดยตรง

2. ผู้ปฏิบัติงานใหม่ซึ่งไม่ได้รับการฝึกอบรมความรู้พื้นฐานต่าง ๆ ในการปฏิบัติอาจต้องเสียเวลา ศึกษาหาความรู้ต่าง ๆ นาน และใช้ช่วงเวลานี้อาจจะทำให้การปฏิบัติงานล่าช้าหรือผิดพลาดทำให้เกิดผลเสียหายต่องานโดยส่วนรวม และแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเอง

3. เมื่อผู้ปฏิบัติงานใหม่เข้ามาอยู่ในระบบงานครั้งแรก จะพบกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมาก เพราะชีวิตการศึกษากับการทำงานนั้นแตกต่างกันมาก อาจจะมีปัญหาต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน และในการทำงานร่วมกับผู้อื่น ถ้าหากไม่ทราบปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งแนวทางการแก้ปัญหาอย่างถูกต้องแล้วอาจเกิดความวิตกกังวล ท้อถอยเสียขวัญ หดงอกำลังใจ ซึ่งอาจทำให้ออกไปหรือลาออกจากงาน ซึ่งทำให้เสียหายแก่หน่วยงาน และแก่ตัวผู้ปฏิบัติงานเองด้วย

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 164 - 165) ได้กล่าวถึงการปฐมนิเทศว่าการอบรมปฐมนิเทศจัดขึ้นสำหรับผู้ที่เข้ารับราชการใหม่ เพื่อให้ทราบถึงความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการจัดองค์กรของหน่วยงาน

นั้น ๆ ให้รู้จักสถานที่ต่าง ๆ ในองค์กรของตน ตลอดจนรู้จักเพื่อนร่วมงาน จุดเด่นของการอบรม  
 ปฐมนิเทศคือ ต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่สามารถปฏิบัติงานที่จะได้รับมอบหมายได้โดยปราศจาก  
 ความกลัว โดยทั่วไปผู้ที่เข้าปฏิบัติงานใหม่มักใหม่ต่อสถานที่ใหม่ ใหม่ต่อลักษณะงานและ  
 สภาพแวดล้อม ดังนั้นขวัญในการทำงานของผู้นั้นย่อมจะไม่อยู่ในสถานที่ที่จะปฏิบัติงานให้บังเกิด  
 ผลดีได้เต็มที่ การปฐมนิเทศเป็นวิธีการช่วยจัดหรือผ่อนคลายสภาพการณ์เช่นนั้นได้ อาจสรุป  
 ความหมายของการปฐมนิเทศได้ดังนี้ คือ

1. เพื่อแนะนำให้ผู้รู้จักสถานที่ทำงานใหม่
2. เพื่อแนะนำให้ทราบถึงระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานนั้น ระเบียบการวันหยุด  
 การลา การหักเงินค่าสะสม หรือวิธีปฏิบัติราชการ ฯลฯ
3. เพื่อให้ทราบถึงการจัดการองค์กรโดยทั่วไปเกี่ยวกับหน่วยงานนั้น ๆ
4. เพื่อสร้างเสริมขวัญในการปฏิบัติงานให้มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน
5. เพื่อส่งเสริมปริมาณผลิตผลของงานให้สูงขึ้น เพราะถ้าผู้ทำงานมีความเข้าใจใน

วิธีการทำงานดีแล้ว ข้อผิดพลาดย่อมจะมีน้อย ผลผลิตก็จะสูงขึ้น

6. เพื่อให้ทราบและคุ้นเคยกับสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น ๆ
7. เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน

ลิเคิร์ต (Likert, 1961 : 7) ได้กล่าวไว้ในทฤษฎี กระบบริหารระบบ 4 (System 4 management)

ว่าการปฐมนิเทศบุคลากร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารคอยให้ความช่วยเหลือและให้ความสนใจ  
 ความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กรเป็นการส่วนตัว เพื่อให้รู้จักคุ้นเคยกับระบบของหน่วยงาน เพื่อ  
 ปรับปรุงภารกิจการสอนให้เหมาะสม

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 20) กล่าวว่า การปฐมนิเทศเป็นการแนะนำให้บุคลากรที่เข้ามา  
 ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร หรือบุคลากรเก่าที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ใหม่ได้รู้จักงานที่จะต้อง  
 ปฏิบัติ การปฐมนิเทศอาจจัดในระยะเวลาอันสั้น ๆ หรือใช้เวลาหลายวันก็ได้ สิ่งสำคัญที่จะต้อง  
 กระทำ คือ จะต้องให้บุคลากรได้รู้จักงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่สัมพันธ์กันอย่างดี สร้าง  
 บรรยากาศ ในการปฐมนิเทศให้บุคลากรรักองค์กร ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน

กล่าวโดยสรุป การปฐมนิเทศ หมายถึงการชี้แจง แนะนำให้บุคลากรใหม่ ได้รู้จัก  
 หน่วยงานในทุก ๆ ด้าน เช่น นโยบาย แนวปฏิบัติ กฎระเบียบ เพื่อนร่วมงาน หน้าที่ที่รับผิดชอบ  
 การปฏิบัติตน ตลอดจนหัวหน้างาน ในองค์กรที่ต้องเข้าปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจ กำลังใจใน  
 การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

## 2. การฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน



คณีย์ เทียนพุด (2539 : 20) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งในการพัฒนา หมายถึง การยกระดับความสามารถของบุคลากรให้เหมาะสมหรือเทียบเท่ากับงานที่ได้รับมอบหมาย

เสนาะ ดิยาวี (2535 : 127) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้ และมีความชำนาญเพื่อวัตถุประสงค์เปลี่ยน หรือ ปรับปรุงพฤติกรรมของคนไปในทางที่ต้องการ ตามความหมายดังกล่าว การฝึกอบรมเป็นทาง ทำให้ผู้รับการอบรมได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา และทัศนคติที่จะปรับปรุงงานให้ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

ประเทศที่มีการพัฒนาทางเศรษฐกิจอย่างรวดเร็ว จะให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรและการฝึกอบรม ซึ่ง ไพฑูรย์ โพธิสว่าง (2536 : 24) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมในประเทศญี่ปุ่นว่า ประเทศญี่ปุ่นให้ความสำคัญอย่างจริงจังต่อการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยจะวางแผนในระยะยาว เช่น ขึ้นตอน และจะมีการลงทุนในด้านนี้อย่างมากมาย มีการฝึกอบรม และพัฒนาตนเองในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับสูงสุดของหน่วยงานลงมาจนถึงระดับผู้ปฏิบัติงาน และก่อนที่จะทำการฝึกอบรม ผู้รับผิดชอบจะต้องทำการวิจัยและดำเนินการในขั้นตอนนี้ต่าง ๆ ที่สำคัญ คือ การพิจารณาถึงบทบาทที่ควรจะเป็นของผู้ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ กับความรู้ความสามารถของบุคคลนั้นว่าเหมาะสมหรือสอดคล้องกันหรือไม่

การฝึกอบรม มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้รับการอบรมสามารถนำความรู้ และแนวคิดไปปฏิบัติจริงได้ ซึ่งผู้ทำหน้าที่ถ่ายทอดต้องกรวิธีที่จะให้ผู้เข้ารับการฝึกคิดแก้ปัญหา และตัดสินใจได้ดีด้วยการวิเคราะห์จากบทบาทสมมุติ และสถานการณ์จำลองที่ตนกำลังเผชิญอยู่ โดยจะต้องมีการวางแผน กำหนดรูปแบบการดำเนินการ งบประมาณ ตลอดจนสรรหาวิทยากรซึ่ง คัมมิ่ง (Cumming, 1984 : 42 - 46) กล่าวถึงการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนการฝึกอบรม ซึ่งจะระบุว่าใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร และทำไม รวมถึงการกำหนดรูปแบบในการฝึกให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ ควรจัดทำเป็นคู่มือ ซึ่งอาจจะจัดได้ในหน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ โดยการล่ำพนักงานเข้ารับการฝึกอบรม แต่อย่างไรก็ตาม การฝึกอบรมจะบรรลุผลดังวัตถุประสงค์เพื่อเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น ย่อมขึ้นอยู่กับงบประมาณ ความสามารถของวิทยากร หลักสูตรและผู้เข้ารับการอบรม

องค์กรหรือหน่วยงานจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลากร เป็นสำคัญ และการฝึกอบรมก็เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผล วัชรินทร์ จำปี (2539 : 7) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นการพยายามที่จะพัฒนาบุคลากรของตนเองให้มีความเจริญงอกงามในด้านต่าง ๆ อันจะเป็นหนทางนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร หรือ หน่วยงาน และเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่เหมาะสมวิธีหนึ่ง เพราะสามารถลดข้อจำกัดในด้านต่าง ๆ ลงได้ เช่น เวลาหรืองบประมาณ และสามารถเข้าถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง

แบดเดอร์ และบลูม (Badder and Bloom. 1995 : 24) กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาการฝึกอบรมว่าเป็นกระบวนการพัฒนาที่เป็นระบบ ประกอบด้วย กระบวนการขั้นตอนที่ต้องอาศัยซึ่งกันและกันตามโครงสร้าง เดอะ-ไฮท์-อิมแพค เทรนนิ่ง โมเดล (The –High – IMPACT Training Model) มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุความต้องการในการอบรม (Identify training needs)
2. การวางแผนวิธีการฝึกอบรม (Map the approach)
3. การสร้างเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce learning tools)
4. การนำเทคนิคการฝึกอบรมไปประยุกต์ใช้ (Apply training technique)
5. การสรุปและการประเมินผล (Calculate measurable results)
6. การติดตามผล (Track on going follow - through)

ในขณะที่ เสรี เกียรติบรรลือ (2539 : 6 - 7) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการฝึกอบรมว่าเป็นการกระทำชุดหนึ่งที่มีมุ่งเสริมสร้างความรู้ ปลุกฝังแนวคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีพฤติกรรมและทัศนคติที่เหมาะสมกับหน้าที่ ไมตรี ทองประวดี (2539 : 5) กล่าวถึง การฝึกอบรมในลักษณะคล้ายกันว่าเป็นกระบวนการหรือกรรมวิธีในการหล่อหลอมบุคลากรให้มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงานและวิชาชีพ หรือเป็นกระบวนการในอันที่จะเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาฝีมือในการทำงาน โดยมีวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคคลให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น
2. เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพในการทำงาน
3. เพื่อเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงาน
4. เพื่อลดความสิ้นเปลืองและป้องกันอุบัติเหตุในการทำงาน
5. เพื่อพัฒนางานด้านการบริหารงานบุคคลให้มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมมีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
7. เพื่อจัดวางมาตรฐานในการทำงานและการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
8. เพื่อปรับตัวผู้ปฏิบัติงานให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในองค์กร

ส่วน เครือวัลย์ ลิมอภิชชาติ (2531 : 2) ได้ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่าเป็นกิจกรรมการเรียนรู้ (Learning) เฉพาะอย่างของบุคคลเพื่อปรับปรุง และเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ความเข้าใจ (Understanding) ทักษะหรือความชำนาญการ (Skill) และทัศนคติ (Attitude) อันเหมาะสมจนสามารถก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมและทัศนคติเพื่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ (Specific

knowledge) เพื่อยกมาตรฐานการปฏิบัติงานให้อยู่ในระดับสูงขึ้น และทำให้นุคลากรมีความเจริญก้าวหน้าในงาน

ชูชัย สมितिไกร (2542 : 5) ให้ความหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรม คือ กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถ เจตคติ ของบุคลากร อันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 11) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาบุคลากรด้วยการเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กรนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ความรู้และทักษะที่จะนำมาฝึกอบรมนั้นย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะงานทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์กรและหน่วยงานนั้น ๆ

ธงชัย สืบสันติวงศ์ (2539 : 101) กล่าวถึงการอบรมและพัฒนาบุคลากรว่า เมื่อบุคลากรทำงานไปแล้วระยะเวลาหนึ่ง สภาพแวดล้อมหรือความก้าวหน้าของวิทยาการที่เปลี่ยนแปลงไปอาจทำให้คนงานตามไม่ทันความเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องพยายามรักษาคุณสมบัติของบุคลากรให้มีคุณภาพสูงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องร่วมมือกับฝ่ายบุคลากร ค้นหา บุคลากรหย่อนสมรรถภาพหรือตามไม่ทันในเรื่องอะไรบ้าง นอกจากนี้จะต้องจัดเตรียมการอบรมให้ตามทันเหตุการณ์นั้น หรือรวมตลอดทั้งการจัดการพัฒนาตัวบุคลากรให้มีคุณภาพสูงขึ้นไปอีกด้วย

สัมพันธ ภูโพนบูลย์ (2540 : 96 - 99) กล่าวว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการเพิ่มพูนสมรรถภาพของการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านความคิด ความรู้ ความสามารถ การกระทำ ความชำนาญ ตลอดจนความรู้ลึกและพฤติกรรมที่องค์กรต้องการ การฝึกอบรมโดยทั่วไปมีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน
3. เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เหมาะสม
4. เพื่อเปลี่ยนเจตคติให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

วินิจ เกตุขำ (2533 : 2 - 4) ได้กล่าวถึงการฝึกอบรมว่ามีวัตถุประสงค์โดยแบ่งเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 3 ประเภทด้วยกัน คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ
2. เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงทัศนคติไปในทางที่ดี

ในด้านประโยชน์ของการฝึกอบรมในระดับพนักงานจะช่วยส่งเสริมความรู้ ความเข้าใจ ช่วยลดอุบัติเหตุหรือทำงานผิดพลาด ช่วยทบทวนความคิดและทัศนคติ ช่วยเสริมสร้างทักษะและ

ความสามารถที่สูงขึ้น ในระดับผู้บังคับบัญชา การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดผลงานดีขึ้น ช่วยลดปัญหา และแก้ไขงานที่ผิดพลาด ลดภาระการปกครองบังคับบัญชา ช่วยเสริมสร้างภาวะการเป็นผู้นำที่เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด และในระดับหน่วยงานหรือองค์กร การฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดประโยชน์ คือ ลดค่าใช้จ่ายด้านแรงงาน ลดความสูญเสียด้านวัสดุอุปกรณ์ ค่าใช้จ่าย ช่วยเพิ่มผลผลิตทั้งทางตรงทางอ้อม และช่วยสร้างกำไรในการประหยัดค่าใช้จ่ายของสำนักงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นการปรับปรุงสมรรถนะของบุคคลให้เพิ่มมากขึ้น มีพฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้การปฏิบัติงานในหน่วยงานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ส่วนวิธีการฝึกอบรมย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

### 3. การสอนงาน

การสอนงานถือเป็นหน้าที่ประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชา เพื่อให้บุคลากรได้เข้าใจและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรแบบตัวต่อตัว ที่สามารถทำให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นจุดอ่อนและข้อบกพร่องของงานและของบุคลากรในแต่ละคนได้เป็นอย่างดี การสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่งที่ใช้ได้กับทุกระดับ โดยเฉพาะในรูปแบบของการศึกษา เพราะเป็นการแนะนำให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งถ้าผู้ร่วมงานมีความเข้าใจตรงกันทั้งด้านนโยบายและวิธีปฏิบัติ การดำเนินงานในองค์กรก็จะ เป็นไปได้ด้วยความเรียบร้อยและราบรื่น

เสนาะ ดิยาวี (2534 : 152) กล่าวถึงการสอนงานว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ชำนาญการจะทำการสอนให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน จะต้องชี้แจงให้เห็นถึงสิ่งที่จะต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ รวมถึงการติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาดต่าง ๆ โดยมีวัตถุประสงค์ไม่เพียงแต่สอนหรือแนะนำให้ทำงานเท่านั้น แต่จะต้องแนะนำแนวทางการทำงานที่ทำให้บุคลากร หรือผู้ได้บังคับบัญชา มีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพการงานต่อไปด้วย

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2531 : 91 – 93 ) กล่าวว่า การสอนงานที่มีประสิทธิภาพ จะต้องกระทำอย่างเป็นระบบและมีขั้นตอน ซึ่งได้เสนอขั้นตอนการปฏิบัติไว้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ จะต้องสร้างความสนใจอธิบายลักษณะของงาน ตลอดจนความสำคัญของงานที่สอน เพื่อให้ผู้เข้ารับการสอนมีความสบายใจ
2. ขั้นการสอน จะต้องแบ่งงานออกเป็นตอน ๆ อธิบายหรือสาธิตทีละขั้น โดยเน้นประเด็นที่สำคัญ ๆ ไม่ควรสอนมากเกินไป ใช้ภาษาง่าย ๆ มีการซักถามและแสดงความคิดเห็น
3. ขั้นทดลองปฏิบัติ ในแต่ละขั้นตอนที่ทดลองปฏิบัติจะต้องสมบูรณ์ไม่บกพร่องหาก

มีจะต้องแก้ไขทันที

4. ขึ้นติดตามผล โดยการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ และแจ้งผลการปฏิบัติให้ทราบว่าเป็นอย่างไร

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2531 : 90) กล่าวถึงข้อควรคำนึงก่อนสอนงานไว้ดังนี้

1. ควรพิจารณาว่าจะให้ผู้ปฏิบัติงานเรียนรู้ในเรื่องใดบ้าง เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และประหยัด

2. จัดทำตารางโดยพิจารณาว่าจะใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใด จึงจะฝึกให้ผู้ปฏิบัติงานมีความชำนาญในระดับที่ต้องการ

3. วิเคราะห์งานออกเป็นรายละเอียดจัดลำดับขั้นตอนและประเด็นสำคัญ ๆ ที่ต้องการจะสอน

4. จัดเตรียมสถานที่และอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อม

กล่าวโดยสรุปการสอนงานเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรอีกวิธีหนึ่ง การที่ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน แนะนำหรือสอนให้บุคลากร หรือผู้ได้บังคับบัญชาได้มีความรู้ ความชำนาญ มีทักษะ เพื่อที่จะสามารถเลือกสรรวิธีปฏิบัติงานที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับงานและองค์กร

#### 4. การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงานของบุคลากรในองค์กรนั้น เป็นการอบรมนอกสถานที่ เพื่อสังเกตการทำงานขององค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน เพื่อเปรียบเทียบแนะนำกิจกรรมหรือประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาดูงานกลับไปพัฒนาหน่วยงาน เพราะการศึกษาดูงานจะทำให้มีโอกาสเปรียบเทียบทำให้เกิดแนวคิด มองเห็นอุปสรรค และแนวทางปฏิบัติ การศึกษาดูงานเป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ เพราะเป็นกิจกรรมที่ต้องอาศัยสภาพของจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 136) กล่าวว่า การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูได้เปรียบเทียบ สามารถมองเห็นวิธีการดำเนินการ และอุปสรรคต่าง ๆ ในการปรับปรุงและแก้ไข และจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองได้

เฮอริส (Heris. 1963 : 63) กล่าวถึง การศึกษาดูงานตามสถานประกอบการหรือแหล่งวิทยาการต่าง ๆ ว่าเป็นการเพิ่มประสบการณ์ตรงให้กับครูเพราะเป็นการเรียนรู้จากสถานที่จริง

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 84) ได้ให้ความหมายของการศึกษาดูงานว่า เป็นการอบรมนอกสถานที่ให้บุคลากรได้พบสถานที่จริง เป็นการพัฒนาบุคลากรได้ทุกระดับ หรือเป็นการฝึกอบรมชนิดหนึ่งที่ต้องอาศัยสภาพจริง เพื่อให้เกิดประโยชน์และประหยัดเวลา โดยมีวิธีดำเนินการดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจนก่อนเดินทางไปศึกษาดูงาน แล้วอธิบายให้บุคลากรเข้าใจถึงขอบเขตและวัตถุประสงค์ของการศึกษาดูงาน รายละเอียดที่จำเป็นและข้อปลีกย่อยอื่น ๆ เช่น เวลา รถ ที่พัก และเมื่อเสร็จสิ้นการดูงานจะต้องเขียนรายงานถึงประโยชน์ที่ได้รับ ปัญหา และอุปสรรคต่าง ๆ พร้อมแนวทางแก้ไข

2. สถานที่ ผู้จัดต้องศึกษาในรายละเอียดก่อนที่จะนำคณะผู้ดูงานเข้าเยี่ยมชม ซึ่งต้องเลือกหน่วยงานโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์และความร่วมมือ ตรวจสอบรายชื่อผู้ร่วมเดินทางและจัดทำกำหนดการ แจกผู้ร่วมเดินทางให้ทั่วถึง

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 21) กล่าวถึงการส่งบุคลากรไปศึกษาดูงานว่า ทำให้บุคลากรได้เห็นการปฏิบัติงานขององค์กรที่ไปดู จะได้เห็นของจริงด้วยตนเอง ได้พบบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน องค์กรที่ไปดู มีโอกาสซักถามปัญหากับผู้ปฏิบัติ ได้เห็นกริยาอาการ อิริยาบถ ต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงาน ได้เห็นขั้นตอนการปฏิบัติงาน รู้และเข้าใจขั้นตอนการทำงานจากของจริง ผู้ไปศึกษาดูงานเกิดความรู้และได้เป็นงานที่ตนเองต้องการอย่างละเอียดเท่าที่โอกาสและเวลาจะอำนวยให้ อย่างไรก็ตามหากจะให้การศึกษาดูงานได้ประโยชน์มาก ก็ควรติดต่อกับฝ่ายเจ้าของสถานที่ที่จะไปศึกษาดูงาน ได้ทราบวัตถุประสงค์ของการไปศึกษาดูงานเพื่อที่ฝ่ายเจ้าของจะได้จัดให้ดูตรงตามวัตถุประสงค์

จากแนวคิดดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การศึกษาดูงานนอกสถานที่เป็นการให้บุคลากรครู เข้าเยี่ยมชมการปฏิบัติงานของครูในหน่วยงานที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน หรือไปเยี่ยมชมหน่วยงานอื่น เพื่อให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ ความรู้และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพื่อเป็นแนวทางนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## 5. การสับเปลี่ยนหน้าที่

ฟลิปโป (Flippo) รัชวิทย์ ชาญศิริ (2539 : 28) กล่าวถึง การบริหารงานบุคคลในองค์กรบางกรณีว่าเมื่อบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ภายหลังประสบปัญหาว่าได้บรรจุบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับงาน ทั้งนี้อาจจะมีสาเหตุมาจากการพิจารณาในด้านบุคลิกภาพของคนผิดไปหรือผู้นั้นเกิดเปลี่ยนเจตคติ จนกลายเป็นคนไม่เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับแต่งตั้ง ดังนั้นจึงจำเป็นต้องแต่งตั้งโยกย้าย สับเปลี่ยนหน้าที่ใหม่

บีช (Beach) นีรมล โนตานนท์ (2537 : 67) ได้ให้ความหมายของการโอนย้าย หมายถึง การมอบหน้าที่ใหม่ให้แก่บุคลากร โดยบุคลากรยังได้รับเงินเดือนหรือค่าจ้างเดิม มีสถานภาพและความรับผิดชอบในงานเท่าเดิม การโอนย้ายเป็นการเปลี่ยนงานในทางราบ จากหน้าที่หนึ่งไปยังอีกหน้าที่หนึ่ง ซึ่งต่างจากการเลื่อนชั้นตำแหน่งที่เป็นการเปลี่ยนงานในทางตรง ทั้งในด้านตำแหน่งและความรับผิดชอบ ซึ่ง อุทัย หิรัญโต (2531 : 98) ได้ให้ทัศนะสอดคล้องว่า การเลื่อนตำแหน่ง

จำเป็นต้องมีอยู่เสมอ ทั้งนี้เพราะระยะเวลาการทำงานของบุคคลที่อยู่ในระดับต่ำขึ้นมา เรียกว่า การเลื่อนตำแหน่งฐานะหรือแต่งตั้งบุคคลอื่นที่มีฐานะเท่าเทียมกับผู้ที่จะต้องหมดหน้าที่จากตำแหน่ง นั้นมาแทนซึ่งเรียกว่า ย้าย การเลื่อนตำแหน่งฐานะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้าในอาชีพ และถือว่าเป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งในอนาคตที่จะให้บุคลากรพัฒนาตัวเองเพื่อรับผิดชอบงานในตำแหน่งที่ สูงขึ้น

ส่วนการโอนย้าย ชงชัย สืบสันติวงศ์ (2531 : 214) กล่าวว่าในวงราชการของประเทศไทย แยกการโอนออกจากการย้าย พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือนให้ความหมายของคำว่า การโอนและย้าย ดังนี้

การโอน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เปลี่ยนสังกัด โดยให้รับเงินเดือนไม่สูง กว่าที่เคยได้รับในสังกัดเดิม การโอนมี 4 ลักษณะ คือ

1. การโอนไปสังกัดต่างกระทรวง
2. การโอนไปสังกัดต่างกรมและยังคงอยู่ในกระทรวงเดียวกัน
3. การโอนจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดแห่งหนึ่งไปยังองค์การบริหารจังหวัดอีก แห่งหนึ่ง
4. การโอนจากเทศบาลแห่งหนึ่งไปยังเทศบาลอีกแห่งหนึ่ง

การย้าย หมายถึง การสั่งให้ข้าราชการเปลี่ยนความรับผิดชอบที่เคยทำอยู่ในหน่วยงาน หรือตำแหน่งหนึ่ง ไปยังหน่วยงานหรืออีกตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งยังมีฐานะในทางราชการเท่าเดิมและ ยังคงอยู่ในสังกัดเดิม

กล่าวโดยสรุป กิจกรรมการเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่การงาน ในการโยกย้ายสับเปลี่ยนหรือ เลื่อนชั้น เลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน จำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อให้ผู้ที่ได้รับตำแหน่งใหม่สามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จได้ด้วยดี การ ปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมาย ส่งเสริมความก้าวหน้าและเหมาะสมกับ งาน ทำให้บุคลากรได้รับประสบการณ์ รอบรู้กว้างขวางขึ้น ส่งเสริมกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่ง นับว่าเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากรกิจกรรมหนึ่ง

## 6. การสัมมนา

สิ่งจำเป็นอย่างยิ่งประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรมีการพัฒนาได้ ก็คือการแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน รวมทั้งการสำรวจปัญหา หาทางเลือกในการ ปฏิบัติงาน การสัมมนาก็เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาองค์กรที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ ศักยภาพของตนได้อย่างเต็มที่ โดยมีผู้ทรงคุณวุฒิในเรื่องนั้น ๆ เป็นผู้ให้คำแนะนำ เพราะการ สัมมนาเป็นการจัดให้กลุ่มบุคคลร่วมกันศึกษาค้นคว้าในหัวข้อเรื่องใดหัวข้อเรื่องหนึ่ง ภายใต้คำแนะนำ

ของวิทยากรในเรื่องนั้น ๆ และเป็นผู้ที่รู้อย่างกว้างขวางและลึกซึ้งในเรื่องที่สัมมนา จะเป็นผู้ให้คำแนะนำในการเลือกหัวข้อที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่จะสัมมนา รวมทั้งเอกสาร หนังสืออ้างอิงต่าง ๆ จากนั้นกลุ่มจะร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นแล้วช่วยกันกำหนดแนวทางปฏิบัติ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 ให้ความหมายว่า การสัมมนา คือ การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อหาข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ผลของการสัมมนาถือว่าเป็นข้อเสนอแนะ ผู้เกี่ยวข้องจะนำไปปฏิบัติตามหรือไม่ก็ได้

พนัส หันนาคินทร์ (2534 : 139) กล่าวว่า การสัมมนามักจะเริ่มต้นด้วยการให้ความรู้พื้นฐานในเรื่องที่จะสัมมนาเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาเรื่องราวต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และมักจะมีการแจกจ่ายเอกสารล่วงหน้า เพื่อให้ผู้เข้าร่วมสัมมนาได้ศึกษาปัญหาต่าง ๆ ล่วงหน้ามาก่อน เพราะจะทำให้ผู้เข้าร่วมสัมมนามีข้อมูลพื้นฐานในการอภิปราย หลังจากนั้นอาจจะมีการแบ่งกลุ่มกันไปศึกษาและหาข้อสรุป เพื่อเสนอต่อที่ประชุม

ส่วน วิจิตร อาวะกุล (2537 : 141) กล่าวว่า การสัมมนาเป็นการประชุมหาแนวทางกว้าง ๆ ซึ่งมีลักษณะดังนี้

1. มีการประชุมสมาชิกทั้งหมด เพื่อรับฟังนโยบาย วัตถุประสงค์ มีการให้ความรู้ที่เกี่ยวข้องแก่ผู้เข้าร่วมประชุม โดยการบรรยาย อภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิ หรือวิทยากรซักถามปัญหา
2. อาจมีการแบ่งกลุ่มเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหา เช่นเดียวกับ ซินดิเคต (การประชุมเพื่ออบรมพัฒนาบุคลากรที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงในการแบ่งกลุ่ม) หรือไม่มีการแบ่งกลุ่มเมื่อประชุมใหญ่แล้วก็เลิกไปเลย
3. มีลักษณะเน้นเพื่อแลกเปลี่ยน เพิ่มพูนความรู้ เทคนิคใหม่ ๆ แก่สมาชิก
4. มีปัญหาที่กำหนดไว้แน่นอน และเป็นปัญหาที่มีระดับการแก้ไขปัญหาสูงและต้องร่วมมือกันหลายฝ่าย
5. เมื่อเสร็จการสัมมนาก็จะพิมพ์สรุปผลการสัมมนาเพื่อให้สถาบันหรือผู้เกี่ยวข้องใช้เป็นแนวปฏิบัติหรือเสนอหน่วยงานเพื่อให้รับนโยบายถือเป็นแนวปฏิบัติในบางเรื่องที่สามารถจะปฏิบัติได้

ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 78) ให้ความหมายของการสัมมนาว่า เป็นการฝึกอบรมประเภทหนึ่ง โดยที่ผู้เข้าร่วมสัมมนาร่วมกันศึกษาค้นคว้าในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง ภายใต้คำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความชำนาญในเรื่องนั้นจริง ซึ่งผู้สัมมนาจะต้องศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือโดยการสังเกตการณ์หรือสัมภาษณ์ เพื่อนำมาเสนอต่อที่ประชุมและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสัมมนานี้อาจใช้เพื่อสำรวจปัญหา แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็น หรือเพื่อกำหนดแนวทาง เพื่อหาทางเลือก หรือสรุปผลก็ได้



นอกจากนี้ อุทัย หิรัญโต (2531 : 115) กล่าวถึงการสัมมนาว่า ส่วนใหญ่จะใช้พัฒนา นักบริหารหรือฝึกรอบรมผู้บังคับบัญชาชั้นสูง วิธีการสัมมนาก็คือจัดให้มีการประชุมกลุ่มไม่ใหญ่นัก และเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันอย่างเสรี โดยมอบหมายให้ผู้ร่วมสัมมนาอภิปรายปัญหาที่กำหนดให้ และมีผู้นำอภิปรายให้อยู่ในประเด็นปัญหาที่พิจารณาโดยที่ทุกคนร่วมกัน ถกแถลง สำหรับผู้นำอภิปรายหรือวิทยากรก็อาจจะจัดเตรียมหัวข้อที่จะอภิปรายไว้ให้ที่ประชุมเลือก เอาเองว่าจะพิจารณาเรื่องใด

นอกจากนี้ วิไลรัตน์ บุญสวัสดิ์ (2535 : 12 -15) ยังได้เสนอความหมายของการประชุมสัมมนาว่าเป็นการประชุมตามหัวข้อที่กำหนดไว้ มีการอภิปรายกันอย่างเสรีระหว่างผู้เข้าร่วมประชุม ซึ่งเป็นผู้ประสบปัญหาร่วมกัน มีการสรุปผลว่าที่ประชมนั้นเสนอแนะในการแก้ปัญหาไว้ อย่างไรบ้าง ข้อเสนอแนะเหล่านั้นผู้รับอาจปฏิบัติหรือไม่ปฏิบัติก็ได้ ไม่มีพันธะผูกพันให้ปฏิบัติ เหมือนการประชุมเพื่อปรึกษา

การสัมมนาจึงเป็นวิธีการหนึ่งในการฝึกรอบรมที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกรอบรมเจ้าหน้าที่ในระดับสูง ลักษณะของการสัมมนาก็คือ เป็นการประชุมเพื่อพิจารณาถกเถียงประเด็นหรือหัวข้ออย่างใดอย่างหนึ่งที่กำหนดไว้ โดยผู้เข้ารับการฝึกรอบรมทุกคน จะกำหนดให้บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำการสัมมนา เพื่อให้การสัมมนาเป็นไปภายในขอบเขตที่แน่นอน ผู้นำการสัมมนาจะจัดเตรียมเอกสารประกอบการสัมมนา แจกจ่ายให้ผู้เข้าร่วมประชุม สัมมนาทุกคน ก่อนล่วงหน้าเพื่อจะได้มีเวลาศึกษา พิจารณาเอกสารเหล่านั้นเสียก่อนส่วน ในการสัมมนานั้นจะ เน้นในด้านการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็น ซักถามปัญหาข้อข้องใจ และเพิ่มทฤษฎีต่าง ๆ เพื่อ ความถูกต้องสมบูรณ์ของประเด็นที่พิจารณามากกว่าที่จะเป็นการโต้เถียงเพื่อหาข้อยุติของประเด็น ที่พิจารณา ดังนั้น การตั้งประเด็นหรือหัวข้อที่จะใช้การสัมมนาจึงไม่จำเป็นต้องเป็นประเด็นที่เป็น ปัญหาหรือคำถาม แต่อาจเป็นเรื่องราวทั่วไป ที่กำลังอยู่ในความสนใจและจะเป็นประโยชน์ต่อการ ปฏิบัติงานต่อไป

กล่าวโดยสรุป การสัมมนา หมายถึง การประชุมเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น เพื่อทำข้อสรุปเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยแบ่งกลุ่มศึกษาเรื่องที่กำหนดไว้ แล้วนำผลการศึกษาเสนอต่อ ที่ประชุมใหญ่ กรณีประเด็นพิจารณาใด ๆ ที่ยังหาคำตอบและข้อยุติไม่ได้ซึ่งผลการสัมมนาถือเป็น เพียงข้อเสนอแนะเท่านั้น

## 7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ

การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการพบปะ การประชุมปรึกษาหารือกันเพื่อแก้ปัญหาทางภาคปฏิบัติในระหว่างผู้ที่มีประสบการณ์ในงานนั้นมาแล้ว และมีความสนใจที่จะแก้ปัญหานั้นร่วมกัน เช่น ถ้าจะจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการทางการสอนวิทยาศาสตร์ในชั้นประถม

พนัส หันนาคินทร์ (2536 : 142) กล่าวว่ารายการส่วนใหญ่จะประกอบด้วยวิธีการสอน การจัดการเครื่องมือ การเตรียมการทดลองหรือการจัดอุปกรณ์ทางวิทยาศาสตร์ เพื่อจะนำไปสอนได้ การประชุมเชิงปฏิบัติการ เฟื่องถึงถึงการกระทำที่จะนำไปสู่การแก้ปัญหานั้น ๆ ประโยชน์ที่จะได้รับจากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือผลงานจะนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถยิ่งขึ้นจากการที่ได้สังสรรค์กับครูอื่น และกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป การจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการอาจจะจัดได้ โดยรวมกลุ่มครูจากโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีความสนใจในปัญหาอย่างเดียวกัน และเชิญวิทยากร เช่น จากหน่วยศึกษานิเทศก์ จากกรมหรือกระทรวง หรือจากวิทยาลัยครูหรือมหาวิทยาลัยมาเป็นผู้ให้การอบรม และดำเนินการ มีการปฏิบัติตามปัญหาที่สมาชิกในกลุ่มนั้นมีความสนใจร่วมกัน การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติโดยมีผู้สนใจร่วมกัน ดังนั้นวิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือการวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของสมาชิกส่วนรวม องค์ประกอบสำคัญอื่น ๆ ที่จะต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการคือ สถานที่ที่จะใช้ และวิทยากรที่จะดำเนินการ สถานที่พัก ตลอดจนการบริการต่าง ๆ ให้ผู้ที่เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยเหตุนี้การดำเนินการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ จึงมักจะจัดเป็นรูปกรรมการเพื่อวางแผนเกี่ยวกับการให้การอบรมและการให้บริการ

วิจิตร อาวะกุล (2537 : 140) กล่าวว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมที่ต้องการให้ผู้เข้าอบรมเกิดประสบการณ์ และจะเน้นหนักไปในการนำเอาไปใช้ไปปฏิบัติมากกว่า การพูดสัมมนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หรือการบรรยาย ซึ่งจะต้องมีชั่วโมงปฏิบัติมากกว่าบรรยายทั่วไป ตัวอย่างการประชุมเชิงปฏิบัติการ เช่น การจัดทำบัญชี การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2531 : 112) ให้ความหมายของการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการว่า เป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนที่ปฏิบัติงานอยู่ ได้เข้าร่วมปฏิบัติงานตามแนวคิดและวิธีการใหม่ ๆ ที่วิทยากรเสนอวิธีการนี้จะทำให้นักเรียนมีโอกาสนำความรู้ไปใช้ปฏิบัติงานได้ค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุม ครูได้มีโอกาสลงมือปฏิบัติจริง

ภิญโญ สาธร (2533 : 87) กล่าวถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการว่าเป็น การให้ผู้เข้ารับการศึกษาฝึกอบรมฟังบรรยายในภาคเช้า และเข้าห้องปฏิบัติตามเรื่องที่ได้เรียนตอนเช้าในภาคบ่าย เป็นการ

ฝึกปฏิบัติตามทฤษฎีที่ได้เรียนรู้มาเท่ากับได้ประยุกต์ทฤษฎีอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ที่ได้เรียนรู้มาใหม่ ๆ โอกาสจะเข้าถึงจึงมีมาก

ส่วน กิติมา ปริศิติก (2532 : 288) ได้กล่าวถึงการประชุมเชิงปฏิบัติการว่าเป็นการประชุมเพื่อแก้ปัญหา เป็นการเน้นเชิงปฏิบัติการของผู้ที่มีความสนใจหรือมีปัญหาเหมือนกัน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ค้นคว้าอภิปรายหรือวัดความรู้จากวิทยากร การประชุมมีความสำคัญในลักษณะประชาธิปไตย ซึ่งถือว่าการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกัน และการประชุมจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ย่อมมีปัจจัยหลายอย่าง เช่น มีประธานในที่ประชุมดี สมาชิกมีความสนใจให้ความร่วมมือ เสนอความคิดเห็นในการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้น

นอกจากนี้ วิน เชื้อโพธิ์หัก (2537 : 73) เสนอแนวคิดว่าการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมประมาณ 10-25 คน ซึ่งมีความสนใจหรือปัญหาที่จะร่วมกันแก้ไข ได้มาพบปรึกษาหารือ ศึกษาค้นคว้าหรือวิเคราะห์เพื่อแก้ปัญหา เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงานเพื่อให้มีความรู้กว้างขวางขึ้น หรือเพื่อลงมือปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ สถานที่ในการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการควรใหญ่พอที่จะจัดที่นั่งได้อย่างสบาย มีที่วางเอกสาร ข้อมูลต่าง ๆ ที่จะใช้ มีห้องสมุดหรือเอกสารข้อมูลสำหรับการศึกษาค้นคว้า และควรมีกระดานดำ หรืออุปกรณ์อื่นสำหรับจดบันทึกด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นเทคนิคการประชุมที่เปิดโอกาสให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมได้มาก ให้กลุ่มได้มีโอกาสกำหนดเป้าหมายและวิธีการได้เอง วิทยากรและผู้เข้ารับการฝึกอบรมต้องใช้เวลาแก่กันมากขึ้น และจะต้องใช้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานจำนวนมาก ต้องใช้ วัสดุอุปกรณ์หรือเครื่องอำนวยความสะดวกมากเป็นพิเศษ และผู้เข้ารับการอบรมต้องพร้อมที่จะทำงานแบบลำพังคนเดียว และแบบร่วมมือกัน

กล่าวโดยสรุปประโยชน์ที่จะได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการก็คือผลของงานจะนำไปใช้ประโยชน์ได้ทันที ครูเองก็ได้เพิ่มความรู้ ความสามารถยิ่งขึ้น จากการได้สังสรรค์กับครูอื่นและกับผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการนั้น และเมื่อครูสามารถทำสิ่งใหม่สำหรับตนเองได้ก็จะก่อให้เกิดกำลังใจในอันที่จะทำงานให้ก้าวหน้าต่อไป การประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการแก้ปัญหาภาคปฏิบัติโดยมีผู้สนใจร่วม ดังนั้น วิธีการดำเนินการจึงมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย กล่าวคือการวางแผนและการดำเนินงานเป็นไปตามความต้องการของส่วนรวม และจัดโดยส่วนรวม เป็นการนำเอากระบวนการหมู่พวกแบบประชาธิปไตยมาใช้ องค์ประกอบสำคัญที่ควรพิจารณาเพื่อเตรียมการประชุมเชิงปฏิบัติการ คือ สถานที่ประชุม วิทยากรที่จะมาดำเนินการ สถานที่พักของวิทยากรและผู้เข้าร่วมประชุม และการจัดบริการต่าง ๆ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการประชุม

## 8. การศึกษาต่อ

การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการศึกษาต่อ เป็นการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญในกระบวนการบริหารบุคลากรใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรทางด้านการศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้ให้การศึกษาอบรม “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญของประเทศ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เพื่อให้มี คุณภาพทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและกระแสความต้องการของการพัฒนาประเทศในปัจจุบันปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับความรู้ของครู ปรากฏว่าในปีแรกที่ครูสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ การสอนของครูจะมีคุณภาพสูงเท่ากับวุฒิที่เรียนมา ปีต่อไปคุณภาพการศึกษาจะลดลง เมื่อนานไปจะเหลือเพียงระดับชั้นที่ครูทำการสอนอยู่เท่านั้น ดังนั้น บุคลากรทางการศึกษาควรจะได้รับความรู้เพิ่มเติมการให้โอกาสแก่ข้าราชการได้ศึกษาต่อหรือเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และช่วยให้เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเอง เข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น

วิธีการส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ นั้น ภิญโญ สาธร (2536 : 183) ได้เสนอไว้ 2 วิธี คือ

1. วิธีให้ไปศึกษาต่อในสถานศึกษานอกเวลาทำงานหรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา
2. วิธีให้ไปศึกษาใหม่ หรือการศึกษาต่อเพิ่มเติม เพื่อเป็นการเพิ่มคุณวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อ เป็นอีกวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิเพื่อนำความรู้มาปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษาให้กับเด็กอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2534 : 81) กล่าวว่า การศึกษาต่อ จัดว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร โดยที่ผู้ศึกษาต่อมีโอกาสทั้งในด้านการศึกษาได้รับความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ และการเพิ่มวุฒิทางการศึกษาด้วย ถ้าหากมีโอกาสและไม่เป็นการขัดกับระเบียบปฏิบัติของทางราชการแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนควรหาทางสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนได้มีโอกาสด้วย ซึ่งรูปแบบของการศึกษาต่อในปัจจุบัน ทำได้หลายทาง เช่น การเรียนการสอนโดยระบบทางไกล การเข้าโครงการ อบรมบุคลากรประจำการ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2531 : 113 - 119) ได้แบ่งการลาศึกษาต่อออกได้

2 ลักษณะ คือ การลาศึกษาต่อภายในประเทศ และการลาศึกษาต่อต่างประเทศ ดังนี้

1. การลาศึกษาต่อภายในประเทศ มีสิ่งที่ผู้บริหารควรทราบดังนี้

1.1 อายุไม่เกิน 45 ปี นับถึงวันที่ 1 มกราคมของทุกปีที่จะเข้าศึกษา เว้นแต่จะได้รับการ

อนุญาตพิเศษจากกรมเจ้าสังกัด

1.2 มีพื้นความรู้และคุณสมบัติตามระเบียบที่สถานศึกษากำหนด

1.3 ต้องมีเวลารับราชการติดต่อกันมาไม่น้อยกว่า 12 เดือนเต็ม สำหรับในส่วนภูมิภาคและ 24 เดือนเต็มสำหรับในส่วนกลาง ทั้งนี้นับถึงวันที่ 31 พฤษภาคมของปีที่จะเข้าศึกษา

1.4 ต้องปฏิบัติราชการมาด้วยดี มีความประพฤติเรียบร้อย

สำหรับการพิจารณาส่งไปศึกษาต่อ นั้น แบ่งประเภทของข้าราชการที่อนุญาตให้ไปศึกษาต่อไว้ 2 ประเภท คือ

ประเภท ก ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดส่งเข้าศึกษาในสถานศึกษาต่าง ๆ โดยไม่ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเข้าศึกษาต่อ

ประเภท ข ได้แก่ ข้าราชการที่กรมเจ้าสังกัดอนุญาตให้ไปศึกษาได้ ต่อเมื่อข้าราชการผู้นั้นสามารถไปสมัครสอบเข้าศึกษาต่อได้แล้วด้วยตนเอง

การลาศึกษาประเภท ก นั้นกรมเจ้าสังกัดจะเป็นผู้พิจารณาคัดเลือกเอง โดยผู้ไปศึกษาไม่ต้องยื่นคำร้องขออนุญาต แต่ผู้ที่จะไปศึกษาต่อด้วยทุนประเภท ข ผู้ขอจะต้องยื่นคำร้องขออนุญาตผ่านผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงกรมเจ้าสังกัด

2. การลาศึกษาต่อ ณ ต่างประเทศ มีสิ่งผู้บริหารควรทราบ คือ

2.1 ผู้ขอลาจะต้องอายุไม่เกิน 35 ปี สำหรับการลาศึกษาต่อระดับปริญญาตรี และอายุไม่เกิน 40 ปี สำหรับปริญญาโท โดยนับถึงวันที่ออกเดินทาง

2.2 ต้องเป็นข้าราชการและมีเวลารับราชการไม่น้อยกว่า 1 ปี แต่หากกระทรวง ทบวง หรือกรมเจ้าสังกัดเป็นว่ามีความจำเป็น ก็อาจจะขออนุมัติเป็นราย ๆ ไป

2.3 เป็นผู้มีความรู้ในภาษาต่างประเทศที่จะใช้ ในการไปศึกษานั้นได้

ส่วน กิตติมา ปรีดีดิถก (2532 : 133) กล่าวถึง การลาศึกษาต่อคล้ายกันว่าเป็นการส่งเสริมประสิทธิภาพของบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรวิธีหนึ่ง เพราะการที่บุคคลทำงานอยู่ ณ สถานที่ใดนาน ๆ ความรู้ความสามารถอาจจะล้าสมัย ไม่ทันโลกหรืออาจใช้วิธีการใหม่ ๆ ไม่เป็นหน่วยงานจึงต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ หรือศึกษาเพิ่มเติมในสถานศึกษาระดับสูง การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ในโรงเรียน ได้ศึกษาต่อเพื่อได้รับวุฒิสูงขึ้น เป็นการบำรุงขวัญอาจารย์ในโรงเรียนได้ ทางหนึ่ง ผู้บริหารโรงเรียนควรพิจารณาสนับสนุนในเรื่องนี้ แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์หรือผลเสียหาย ที่จะเกิดแก่การเรียนการสอนของนักเรียนด้วย

กล่าวโดยสรุป การศึกษาต่อ เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาบุคลากรโดยการให้บุคลากรไปศึกษาในสถาบันการศึกษาเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ วิทยาการใหม่ ๆ เป็นการเพิ่มวุฒิ เพื่อให้ นำความรู้มาปรับปรุงการเรียนการสอน ให้ทันต่อสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม

สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี เป็นการเพิ่มคุณภาพในการจัดการศึกษาให้กับเด็กอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

### 9. การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2538 : 1) การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้ผลดีนั้น มีความจำเป็นที่จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนาคุณภาพของครู ซึ่งจะจัดทำผลงานทางวิชาการเพื่อเลื่อนและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งและได้รับเงินเดือนในขั้นสูงขึ้น เป็นแนวทางหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพครู เพราะผู้จัดทำต้องใช้ความรู้ความสามารถ คุณวุฒิความชำนาญการ หรือความชำนาญต่องานในหน้าที่ และผลงานทางวิชาการ ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนไปสู่เป้าหมายที่หลักสูตรกำหนด แต่ในสภาพปัจจุบันมีข้าราชการครูเป็นจำนวนมากที่ขาดความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ และวิธีการอย่างถูกต้อง จึงทำให้ไม่สามารถจัดทำผลงานทางวิชาการได้

ส่วนโสภณ นุ่มทอง (2531 : 56 - 58) กล่าวว่าผลงานทางวิชาการ คือ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการสอนที่แสดงความชำนาญในด้านนั้น ๆ หรือผลงานทางวิชาการในลักษณะอื่น ๆ ที่ ก.ค. เห็นว่าใช้ประโยชน์ในการสอนหรือการศึกษาได้อย่างดี

จากคำจำกัดความ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่าผลงานทางวิชาการนั้นต้องเกี่ยวกับวิชาที่สอนเท่านั้น และสอดคล้องกับสาขาวิชาที่ขอ และวิชาที่ทำการสอน ซึ่งสามารถแบ่งลักษณะของผลงานทางวิชาการเป็น 2 ลักษณะคือ

1. ผลงานทางวิชาการที่เป็นเอกสาร ได้แก่ หนังสือเรียนในวิชาที่สอนที่แสดงออกถึงความชำนาญในการสอนวิชานั้น ๆ หรือชุดการเรียน เอกสารประกอบการเรียนการสอนในวิชาใดวิชาหนึ่งที่ใช้สอน หรืองานวิจัยทางการศึกษาต่าง ๆ

2. ผลงานที่ไม่เป็นเอกสาร ได้แก่ สิ่งประดิษฐ์ หรืออุปกรณ์ การสอน เป็นต้น

ไพโรจน์ โตเทศ (2532 : 10) กล่าวว่า ผลงานทางวิชาการ หมายถึง เอกสารสื่อ และหรือเครื่องมือที่ช่วยพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้น อันเป็นผลงานที่แสดงถึงความพยายาม ความตั้งใจจริงและความรู้ ความสามารถ ความชำนาญการ หรือความเชี่ยวชาญพิเศษของครู ที่จะทำให้เกิดผลดีต่อการศึกษาของชาติโดยรวม

สำนักนโยบายและแผนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม (2538 : 24) กล่าวถึง แนวทางการปฏิรูปการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ 2539 – 2550 ว่า การส่งเสริมความก้าวหน้าทางด้านผลงานไว้ในหัวข้อปฏิรูปครูและบุคลากรทางการศึกษาข้อ 8 ดังนี้ ปรับรื้อระบบการกำหนดตำแหน่งครูในสถานศึกษา สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ เพื่อจำแนกความก้าวหน้าในสายงานระหว่างครูกับผู้บริหารสถานศึกษาให้มี สายวิชาชีพที่ชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยน

หมุนเวียนกันได้ โดยเฉพาะครูสามารถก้าวหน้าตามสายงานการสอนในระดับตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ด้วย ผลงานของตนเอง

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ เป็นการมุ่งพัฒนาความรู้ทางด้านวิชาการให้กับบุคลากร เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีการพัฒนาความก้าวหน้า และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ มาพัฒนาการเรียนการสอน อีกทั้งยังเป็นการนำเอาผลงานไปปรับเลื่อนระดับและเงินเดือนให้สูงขึ้นได้เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติหน้าที่การทำงานต่อไป

### 2.3 หลักการจัดกิจกรรมที่ใช้ในการส่งเสริมประสิทธิภาพบุคลากร

การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่ง และเป็นสิ่งแรกที่บุคคลควรได้รับ เพราะถ้าผู้บังคับบัญชาไม่พัฒนาตนเองเสียก่อนแล้ว การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะไม่ได้ผล วิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานมีหลายวิธี เช่น มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์ แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดเห็นกับผู้อื่น ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการต่าง ๆ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ โดยตรง และที่เกี่ยวข้อง ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ เข้าร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการ เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันการศึกษา คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน เป็นต้น ผู้ที่พยายามพัฒนาตนเองในการทำงานจะถามคำถามในทางสร้างสรรค์ หรือพยายามศึกษาคู่มือพนักงานอย่างจริงจัง แสวงหาเทคนิคใหม่ ๆ อาสาทำงานนอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบ ขอเข้าฝึกอบรมในหลักสูตรต่าง ๆ ปรีกษาหรือกับหัวหน้างานเสมอ ๆ บุคคลเหล่านี้เป็นผู้ที่ต้องการได้รับการพัฒนาอย่างแน่นอน แต่บุคคลอื่น ๆ ที่ไม่มีลักษณะดังกล่าวก็ไม่ได้หมายความว่าเขาไม่ต้องการที่จะได้รับการพัฒนา แต่อาจต้องหาวิธีที่จะสร้างเสริมความต้องการของเขาให้แสดงออกมาให้ได้

ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 344 - 346) ได้กล่าวถึงกิจกรรมที่เป็นการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

1. กิจกรรมที่ให้ความรู้ เพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงเจตคติให้เหมาะสมกับงาน ได้แก่ การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมสัมมนา
2. กิจกรรมด้านการบริหาร เช่น การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การหมุนเวียนงาน การแต่งตั้งเป็นผู้ช่วยให้เป็นตัวแทนรักษาการแทน การให้เข้าร่วมในคณะกรรมการงาน การเพิ่ม

ความรับผิดชอบในงาน การมอบหมายพิเศษให้ทำการจัดกลุ่มคุณภาพ การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือการจัดแบ่งส่วนงานใหม่

3. กิจกรรมด้านการศึกษา เช่น การให้ทุนศึกษาต่อ การส่งเสริมให้มีการพัฒนาเฉพาะรายบุคคล การศึกษาระบบเปิด

4. กิจกรรมแสวงหาความรู้ในหน้าที่ เช่น การจัดการศึกษาแบบสำเร็จรูป จัดคู่มือการปฏิบัติงาน ให้ออกวารสารทางวิชาการ ให้ศึกษาเอกสารแล้วสรุปทำรายงานเสนอ มีการมอบหมายให้วิจารณ์หนังสือ เป็นต้น

นอกจากนี้ ไพฑูรย์ สินลารัตน์ (2534 : 902, 211) ยังได้กล่าวถึงการพัฒนาครูอาจารย์ไว้ว่า การส่งเสริมประสิทธิภาพของครูหรือการพัฒนาครูอาจารย์เป็นแนวทางการพัฒนาการสอนระหว่างปฏิบัติการ (In - service training) การพัฒนาการสอนจะมีคุณค่าสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องกัน กิจกรรมแต่ละอย่างมีการประสานสัมพันธ์กัน ไม่ใช่จัดเป็นยุค เป็นช่วง ๆ เพราะการสอนนั้นเป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องไม่หยุด การดำเนินงานในด้านนี้จึงควรจะมีโครงการ มีการวางแผน มีผู้รับผิดชอบ กำหนดเวลาและทำตารางเวลาให้แน่นอน การพัฒนาครูอาจารย์ โดยเฉพาะในด้านการเรียนการสอนนั้น จะดำเนินไปได้ด้วยดีและมีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเป็นกิจกรรมที่ ครูอาจารย์เห็นคุณค่าด้วยตนเอง เห็นว่ากิจกรรมเหล่านั้นเป็นประโยชน์และเอื้อต่อการทำงานของครูอาจารย์ ผู้บริหารมีหน้าที่โน้มน้าวเพื่อให้เห็นความสำคัญและส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้รู้จักเข้าใจและเห็นปัญหาด้วยตนเอง การพัฒนาครูอาจารย์ควรมีการประเมินผลอยู่เสมอเพื่อสำรวจงานที่ทำอยู่ และปรับปรุงให้ดีขึ้น ทุกครั้งในการประเมินผลนี้จะต้องมีการประเมินร่วมกันทุกฝ่าย ถึงจุดมุ่งหมายหลักและประเมินอย่างตรงไปตรงมาตามหลักวิชาการ ในการพัฒนาครูอาจารย์ ด้านการเรียนการสอนนั้นอาจพิจารณา กล่าวคือ หลักการทั่วไปของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร คือ การพัฒนาตนเองและการจัดกิจกรรมในการพัฒนา ในการพัฒนาตนเองนั้นเป็นพื้นฐานของการพัฒนาบุคลากร เช่น การศึกษาจากเอกสาร การติดตามความเคลื่อนไหวต่าง ๆ การปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา การอาสาทำงาน การมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งเป็นการพัฒนาตนเอง ส่วนการจัดกิจกรรมในการบริหารนั้นจะเป็นกิจกรรมที่จัดเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ ปรับปรุงเจตคติให้เหมาะสมกับงาน เช่น การฝึกอบรม การสอนงาน การประชุมสัมมนา กิจกรรมเพื่อการบริหาร เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ในการงาน กิจกรรมด้าน การศึกษา เช่น การศึกษาต่อ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้คือวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยการพัฒนานั้นต้องมีเทคนิคในการพัฒนาเพื่อให้ผลการพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ คือ

1. เทคนิคการพัฒนาโดยตรง หมายถึง กิจกรรมการดำเนินงานที่ผู้รับผิดชอบในการ



พัฒนาครูอาจารย์ได้จัดขึ้นเพื่อส่งผลโดยตรงต่อการเรียนการสอน หรือการทำงานของครูอาจารย์ มีส่วนร่วมโดยตรงเช่นกัน เทคนิคเหล่านี้อาจประมวลเป็นกลุ่มใหญ่ ๆ ได้ดังนี้

1.1 การประชุมปฏิบัติการเป็นเทคนิคและกิจกรรมหลักของการพัฒนาการสอน การประชุมปฏิบัติการ (Work - shop) นี้มีลักษณะที่สำคัญคือ มีผู้นำการประชุมและสมาชิกที่เข้าประชุมมีบทบาทในการลงมือปฏิบัติการหรือทำงานอย่างใด อย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง การประชุมจะเป็นระยะสั้นระยะยาว ในสถาบัน และนอกจากสถาบัน แล้วแต่ความเหมาะสมของเรื่อง กลุ่มผู้เข้าประชุม คณะวิทยากร และข้อจำกัดอื่น ๆ

1.2 การประชุมอภิปราย การอภิปรายเป็นกิจกรรมที่ผู้สอนทุกคนสนใจและคุ้นเคย การอภิปรายมีความสำคัญในการพัฒนาการสอน เพราะมีความเชื่อว่าการสอนที่ผู้สอนได้อภิปรายกัน อย่างลึกซึ้ง (In - dept discussion) นั้นจะนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง หรือมีความมั่นใจในการสอนของตนเองดีขึ้น การอภิปรายในที่นี้ถือว่าผู้เข้าร่วมประชุมคือครูอาจารย์ผู้สอนเป็นผู้มีประสบการณ์อยู่แล้ว แต่ถ้าได้ผู้มีพื้นฐานความรู้ด้านนี้มานอภิปรายและเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ ได้เตรียมตัวมาก่อนจะทำให้การอภิปรายได้ผลดีขึ้น รูปแบบของการอภิปรายเรียกว่า สัมมนา (Seminar), การประชุม (Conference) และ กลุ่มสนทนา (Group discussion) ฯลฯ

1.3 การให้คำปรึกษา หรือการให้ข้อติชม (feedback) รวมทั้งการให้การเสนอแนะ แก่บุคลากรในเรื่องของการสอน ให้คำปรึกษา ให้ข้อติชมและช่วยแก้ไขในบางเรื่อง การใช้เทคนิค จะต้องแนบเนียนไม่ให้อาจารย์รู้สึกว่าคุณมีปัญหา แต่เป็นการช่วยให้ทำดีขึ้นไปกว่าเดิม และควรเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมประเภทนี้มีจะมีแบบฝึกหัดให้อาจารย์ทดสอบฝึกการสอน โดยใช้วีดีโอเทป หรือมีผู้สังเกตการสอน ช่วย เป็นต้น

1.4 การเผยแพร่ข่าวสาร กิจกรรมนี้ถือว่า ความรู้นำไปสู่ความเข้าใจ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงการให้ข่าวสารความรู้ในเรื่องของงานในระดับอุดมศึกษากับครูอาจารย์ จึงจะช่วยให้ครูอาจารย์เข้าใจในเรื่องการเรียนการสอนดีขึ้นซึ่งอาจจัดทำเป็นคู่มือ แผนปลิว เอกสารข่าว จุลสาร ฯลฯ

1.5 การจัดทำอุปกรณ์การสอน เป็นอีกกิจกรรมหนึ่งที่ส่งผลโดยตรงต่อการสอนและต่อตัวครูอาจารย์ อุปกรณ์การสอนในที่นี้รวมทั้งอุปกรณ์ประเภท ซอฟต์แวร์ (Software) และ ฮาร์ดแวร์ (Hardware) พร้อมกันไป แต่อุปกรณ์ที่จัดให้กับครูอาจารย์นั้นต้องใช้ง่าย สะดวก ไม่ซับซ้อนเกินไป ถ้าซับซ้อนมาก จะต้องมีคนคอยช่วยบริการ

1.6 การให้ความดีความชอบ การพัฒนาการสอนที่มีคุณค่าจะต้องติดตามด้วยระบบการให้ความดีความชอบเหมาะสมด้วย ครูอาจารย์ที่สอนอย่างตั้งใจ เสียสละและใช้เวลาแก่ผู้เรียน

ควรได้รับความดีความชอบพิเศษกว่าคนที่สอนธรรมดา พอพ้น ๆ ไปวันหนึ่งเท่านั้น แต่ในทางปฏิบัติมักจะทำได้ยาก เพราะการประเมินผลการสอนนั้นไม่สู้ชัดเจนนัก

2. เทคนิคการพัฒนาโดยอ้อม เทคนิคการพัฒนาโดยอ้อมนี้เป็นกิจกรรมที่ไม่ส่งผลโดยตรงต่อการสอน แต่จะส่งผลโดยอ้อม คือทำให้การพัฒนาการสอนดำเนินไปได้ด้วยดี เทคนิคต่าง ๆ ประกอบด้วย

2.1 ผู้บริหารสนใจในทางวิชาการ โดยเฉพาะการเรียนการสอน ครูอาจารย์ก็จะมีแนวโน้มสนใจตามไปด้วย

2.2 ย้ำและเน้นในเรื่องการสอนอยู่เสมอ ครูอาจารย์และผู้บริหารควรย้ำและเน้นในเรื่องของความสัมพันธ์ของการสอนอยู่เป็นประจำ

2.3 ยกย่อง ชมเชย และสนทนาในเรื่องของการสอน และการพัฒนาการสอน เพื่อให้ทุกคนเห็นว่าเรื่องของการสอนเป็นสิ่งสำคัญ

2.4 จัดสภาพแวดล้อมให้เป็นวิชาการ มีหนังสือ มีข่าวสารมีรายงานความก้าวหน้าทางวิชาการ มีผลงานการสอนดีเด่น แจกติดประกาศ เสนอให้ครูอาจารย์ทราบอยู่เป็นประจำ

2.5 ประกาศเกียรติคุณครูอาจารย์ดีเด่นประจำปี ด้วยการยกย่อง ชมเชย มอบรางวัลหรือเชิญบุคคลสำคัญมามอบของที่ระลึก เพื่อให้ครูอาจารย์ภูมิใจในความสำเร็จในการสอนของตน

2.6 บริการความสะดวกด้านต่าง ๆ ให้กับครูอาจารย์อย่างแท้จริง เช่น การพิมพ์เอกสาร การติดต่อบุคคล การใช้บริการอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.7 จัดหาหรือแนะนำครูอาจารย์ให้ได้มีโอกาสไปเยี่ยมสถาบันอื่น ๆ เพื่อพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

2.8 เปิดโอกาสให้อาจารย์ได้มีเวลาพักหรือลดชั่วโมงสอนให้น้อยลง เพื่อให้ครูอาจารย์ได้เตรียมตัวสอน ฟื้นฟูความรู้หรือหาความรู้เพิ่มเติม

2.9 มีการเปลี่ยนแปลงงาน เปลี่ยนวิชาสอน เพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ เปลี่ยนความสนใจบ้าง แต่ไม่ควรบ่อยจนเกินไป เพราะจำทำให้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ ขาดหายไป

การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรเป็นวิธีการบริหารจัดการที่สามารถทำได้หลายวิธี ตามสภาพเงื่อนไขของแต่ละแห่ง จากข้อเท็จจริงการที่ครูผู้สอนจะสอนให้ได้ตามเจตนารมณ์ของหลักสูตรได้นั้นจะต้องมีคุณสมบัติหลายด้าน ดังนั้นการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร หรือการพัฒนาบุคลากรจึงต้องพัฒนาในหลาย ๆ ด้าน และในรูปแบบที่หลากหลาย เพราะโดยทั่วไปแล้วคนสามารถพัฒนาได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ

กล่าวโดยสรุป เมื่อองค์กรใด ๆ จะมีการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องเป็นตัวอย่างในการพัฒนา และในการพัฒนานั้นจะมีการพัฒนาทั้งโดยตนเอง

หรือองค์กรจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนา ในการพัฒนาผู้บริหารสามารถใช้เทคนิคในการพัฒนาได้ 2 รูปแบบ คือ เทคนิคการพัฒนาโดยตรง หรือเทคนิคการพัฒนาโดยอ้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าผู้บริหารจะใช้เทคนิคใดเพื่อให้เหมาะสมกับศักยภาพขององค์กร ผลที่จะได้รับ ประโยชน์ต่อองค์กร และศักยภาพของผู้เข้ารับการพัฒนา เพราะการพัฒนาต้องใช้รูปแบบหลายรูปแบบ หลายกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับการพัฒนาสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์กรสูงสุด

#### 2.4 กระบวนการ การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

กระบวนการ การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินกิจกรรม วิธีการต่างๆ ในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งผู้บริหารและผู้รับผิดชอบจะต้องได้รับความร่วมมือ และการประสานงานจากหลายฝ่าย ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน อย่างมีแบบแผน มีลำดับขั้นตอน มีนักวิชาการหลายท่านเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรดังนี้

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 183 – 184) ได้กล่าวถึงลำดับขั้นตอน การจัดการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรว่า อาจจะสรุปได้ดังนี้

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

ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาระบบการบริหารบุคคลของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (กค.) ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยการโครงการจัดทำชุดฝึกอบรม การบริหารงานบุคคล สำหรับข้าราชการครูของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ (สปช.) (2531 : 4 - 5) ได้กำหนดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

บิชอป (Bishop. 1989 : 4 - 8) ได้เสนอแนวคิดเชิงระบบเกี่ยวกับขั้นตอนในการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ความต้องการ (Need)
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ (Diagnosis and analysis)
3. การพัฒนา (Development)
4. ความตรงหรือความชัดเจน (Validation)
5. การนำไปใช้ (Implementation)
6. การประเมินผล (Evaluation)

แคสตันเตอร์ (Castetter. 1996 : 235 – 259) ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร (Daignosing development needs)
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร (Design of development plans)
3. การปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร (Implementing development program)
4. การประเมินผลการพัฒนาบุคลากร (Evaluation the personnel development-program)

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการ ในการพัฒนาบุคลากรของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความหลากหลายในขั้นตอนของการพัฒนา หรือแนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เมื่อพิจารณาแต่ละแนวคิดแล้ว ถึงจะมีความแตกต่างบ้างแต่ในภาพรวมถือว่า มีความสอดคล้องสามารถนำมาผสมผสานขั้นตอนกระบวนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ในประเด็นที่สำคัญ ๆ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดความต้องการในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
2. การวางแผนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
3. การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการพัฒนาบุคลากร
4. การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร
5. การนำไปใช้ปรับปรุงแก้ไข

กระบวนการพัฒนาบุคลากร หมายถึง ขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอย่างมีระบบ ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้

แคสตันเตอร์ (Casttter. 1996 : 281) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดแผนงาน (Plan) จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่เป็นโครงสร้างชัดเจน ดังนี้
  - 1.1 กำหนดเป้าหมาย (Set goals) ในการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน

- 1.2 กำหนดความต้องการของหน่วยงาน และของบุคลากร (Determine needs)
- 1.3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากร (Refine objective)
- 1.4 กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Establish roles)
2. การบริหารแผนงาน (Organize) จะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้
  - 2.1 คัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา (Select trainees)
  - 2.2 พัฒนาผู้ให้การฝึกอบรม (Develop trainers)
  - 2.3 สร้างหลักสูตรและกำหนดเนื้อหาเป็น โครงการฝึกอบรม (Devise program content)
  - 2.4 จัดสรรงบประมาณ (Construct budgets)
  - 2.5 เลือกวิธีการและสื่อในการฝึกอบรม (Choose methods and media)
  - 2.6 กำหนดสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ (Assign facilities)
3. การดำเนินการตามแผนงาน (Operate)
4. การประเมินผล (Evaluation)

บิชอป (Bishop, 1989 : 182) ได้กล่าวถึงกระบวนการการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการ (Need) ว่าบุคลากรมีความต้องการอะไร แต่ถ้าบุคลากรไม่มีความต้องการที่จะพัฒนา ผู้บริหารจะต้องหาวิธีกระตุ้น เพื่อให้บุคลากรสนใจที่จะพัฒนา
2. การวิเคราะห์ความต้องการ (Analysis) ของครูโดยรวมว่าสนใจอะไรเพื่อจะได้ดำเนินการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
3. การพัฒนา (Development) โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมในสภาพความเป็นจริง เช่น ประชุมเชิงปฏิบัติการ การอภิปราย การศึกษาดูงาน การสอนงาน เป็นต้น
4. ความเป็นไปได้ของโครงการ (Validation) ซึ่งอาจจะศึกษาโดยการทำวิจัย การทดลอง การปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้โครงการดำเนินไปได้ด้วยดี
5. การปฏิบัติตามโครงการ (Implementation) ซึ่งจำเป็นต้องหาวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์เพื่อชี้แนะและให้การฝึกอบรม
6. การประเมินผล (Evaluation) ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่โดยดำเนินการเป็นระยะ และพิจารณาอย่างมีหลักเกณฑ์

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2539 : 25 -28) แบ่งการดำเนินการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือหาปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการ

## พัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรแต่ละขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการดำเนินการที่สำคัญ สอดคล้องต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์กัน โดยเริ่มจากการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร และการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร ดังต่อไปนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องพัฒนา หมายถึง การพิจารณาว่ามีความจำเป็นที่ต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยศึกษาหาความจำเป็น ซึ่งมีหลายวิธี เช่น

- 1.1 ศึกษาจากผลผลิตขององค์กรในกรณีที่ผลผลิตต่ำซึ่งอาจเกิดจากองค์ประกอบหลายด้าน เช่น วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอ หรือไม่มีประสิทธิภาพ งบประมาณจำกัด เป็นต้น ทางหนึ่งที่ต้องพิจารณาก็คือบุคลากรด้อยความสามารถ ดังนั้น ในกรณีที่ผลผลิตต่ำก็จะต้องพิจารณาว่ามีสาเหตุ

มาจากความด้อยความสามารถของผู้ปฏิบัติงานหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้วก็จะต้องพิจารณาต่อว่าด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อที่จะได้นำมากำหนดเป็นความต้องการในการพัฒนาบุคลากรและกำหนดวิธีการต่อไปว่าจะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด

- 1.2 ศึกษาผลการปฏิบัติงานของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานว่าสามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายหรือไม่ หากปฏิบัติงานได้ผลต่ำกว่าเป้าหมายก็จะต้องพิจารณาว่าเพราะเหตุใดด้อยความสามารถหรือไม่ และหากด้อยความสามารถแล้วจะด้อยความสามารถด้วยเหตุใด เพื่อจะได้พิจารณาว่าสมควรพัฒนาบุคลากรหรือไม่ และโดยวิธีใด

- 1.3 ศึกษาจากนโยบาย วิธีการปฏิบัติ แผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไป จากเดิมว่าสมควรจะพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีใด จึงจะให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ผลตามเป้าหมายที่ต้องการ

2. การวางแผนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่พบว่าจะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีใด อย่างไร เมื่อไร และจะให้ผู้ใดรับผิดชอบการวางแผนในการพัฒนาบุคลากรนั้น โดยทั่วไปจะดำเนินการดังนี้

- 2.1 การกำหนดขอบข่ายของการพัฒนากำลังคน โดยกำหนดว่าจะพัฒนากำลังคนโดยวิธีใดบ้าง เพื่อที่จะแก้ปัญหาของหน่วยงานโดยกำหนดเป็นงานหรือโครงการ เช่น การฝึกอบรม

การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

2.2 การวางแผนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีหรือในแต่ละเรื่อง โดยกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกำหนดขั้นตอนในการดำเนินงาน และแผนการดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนว่าจะดำเนินการอย่างไร

2.3 กำหนดผู้รับผิดชอบว่าผู้ใดจะรับผิดชอบงานใดอย่างไร

2.4 กำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายว่าในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละเรื่อง หรือแต่ละโครงการจะต้องใช้งบประมาณจากหมวดไหน จำนวนเท่าไร

2.5 กำหนดระบบวิธีการติดตามและประเมินผลในการพัฒนาบุคลากรว่า ในการพัฒนาบุคลากรในแต่ละครั้งนั้นจะติดตามผลการประเมินอย่างไร

2.6 จัดทำโครงการและเสนอผู้มีอำนาจเพื่อพิจารณาอนุมัติโครงการ ได้แก่ การจัดทำโครงการตามแบบที่กำหนด เพื่อนำเสนอผู้มีอำนาจให้อนุมัติโครงการต่อไป

3. การดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามที่ได้วางแผนไว้ตามระยะเวลาหรือปฏิทินการปฏิบัติงานที่กำหนด

4. การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรวิธีต่าง ๆ ตามแผนที่กำหนดไว้ว่าได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้แค่ไหน การติดตามและประเมินผลงานนั้นอาจดำเนินการได้เป็น 3 ระยะ คือ

4.1 การติดตามและประเมินผลในระหว่างการดำเนินการพัฒนาบุคลากร เช่น ระหว่างการฝึกอบรม เป็นต้น

4.2 ประเมินผลหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาบุคลากร หรือหลังจากสิ้นสุดโครงการ

4.3 ประเมินผลภายหลังการพัฒนา เมื่อบุคลากรนั้นได้กลับไปปฏิบัติงานในระยะหนึ่งแล้ว เพื่อจะได้ทราบว่าผลของการพัฒนาบุคลากรจะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรนั้นอย่างไร

นอกจากหลักการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้นแล้ว อนุคุณ เยี่ยงพุกษาวัลย์ (2535 : 29) ได้เสนอกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ 6 ขั้นตอน ด้วยกัน พอสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องตระหนักและรับรู้ปัญหาของหน่วยงาน และบุคลากรของตนว่ามีปัญหาด้านใด ต้องพัฒนาบุคลากรด้านใดมากที่สุด

2. ผู้บริหารต้องรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาบุคลากร

3. การตรวจวินิจฉัย เป็นการวินิจฉัยปัญหาข้อมูลและนำมาแก้ไข

4. วางแผน เป็นการกำหนดโครงการเพื่อดำเนินการ

5. การดำเนินการวางแผน เป็นการกระทำตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมาย

## และวัตถุประสงค์

6. การติดตามและการประเมินผล เป็นการกระทำเพื่อให้ทราบถึงผลของการพัฒนาบุคลากร

นอกจากนี้ ชูชัย สมितिไกร (2542 : 6 - 7) ได้อธิบายถึง กระบวนการพัฒนาบุคลากร ซึ่งประกอบด้วย การดำเนินงาน 4 ขั้นตอนใหญ่ ๆ สรุปได้ดังนี้

1. การสำรวจและการกำหนดความต้องการในการพัฒนาบุคลากร คือ สิ่งที่องค์กรต้องการ ได้รับความจากพัฒนาบุคลากร ซึ่งมักจะเกิดขึ้นเมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร เมื่อองค์กรทราบถึงความต้องการการพัฒนาบุคลากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ วิธีการและระยะเวลาของโครงการพัฒนาแต่ละโครงการไว้อย่างชัดเจน ความต้องการเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร อาจจะมากกว่าความสามารถที่จะตอบสนองได้ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ ดังนั้น การวางแผนจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญและความเร่งด่วนของแต่ละโครงการ เพื่อให้สามารถจัดสรรและบริหารทรัพยากรขององค์กรอันมีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

3. การคัดเลือก ออกแบบ และดำเนินกิจกรรมการพัฒนา ซึ่งขั้นตอนนี้คือ การพิจารณาว่าโครงการพัฒนาบุคลากรซึ่งจะจัดขึ้นนั้นควรจะมีลักษณะอย่างไร เช่น ในแง่ของหลักสูตร วิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดอื่น ๆ เป็นต้น ทั้งนี้การพิจารณาจะต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของโครงการเป็นหลักสำคัญเพื่อให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการขององค์กรได้เป็นอย่างดี

4. การประเมินผล โครงการพัฒนาบุคลากร ขั้นตอนที่สุดท้ายของการพัฒนาบุคลากร การประเมินผลโครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อให้ทราบถึงสิ่งบรรลุผล ปัญหา อุปสรรคและสิ่งที่แก้ไขในการดำเนินงานต่อไป

นอกจากนี้ ชัด บุญมา (2536 : 17) กล่าวถึงการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในองค์กรจะมีกระบวนการดังนี้

1. ประเมินและสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา
2. นำเสนอผลการประเมินต่อที่ประชุม
3. ศึกษาปัญหาในการปฏิบัติงานและชี้ปัญหาด้วยข้อมูล สถิติหรือหลักฐานแสดงปัญหา
4. สนับสนุนส่งเสริมให้หน่วยงานย่อยแก้ปัญหาและพัฒนางานด้วยตนเอง
5. หน่วยงานย่อยสรุปการแก้ปัญหาการพัฒนาเสนอต่อผู้บริหารและที่ประชุม
6. ประเมินและสรุปผลการปฏิบัติงานในรอบปีที่ผ่านมา



กล่าวโดยสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่จะมีแนวคิดที่คล้ายกัน อาจสรุปเป็นขั้นตอนที่สำคัญ 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นเตรียมการ หมายถึง การศึกษาสภาพปัญหาความต้องการเพื่อวางแผนในการปฏิบัติ
2. ขั้นปฏิบัติ หมายถึง การปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ คือ ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการต่าง ๆ
3. ขั้นประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานว่าอยู่ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ อย่างไร

### 2.5 การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

การประเมินผลเป็นงานสำคัญในการบริหาร ซึ่งการประเมินที่ดีนั้น จะต้องกระทำอยู่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่องและด้วยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน โดยผลจากการประเมินจะก่อให้เกิดความคิดที่จะเริ่มต้นงานใหม่ต่อไป และทราบปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรมีความสำคัญมาก ควรดำเนินการประเมินผลอย่างจริงจังหลังจากมีการจัดการอบรมหรือศึกษาคูงานแล้ว เพราะจะทำให้ทราบจุดอ่อนจุดแข็งของการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรที่จัดขึ้นแต่ละครั้ง เนื่องจากการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในแต่ละครั้ง องค์กรย่อมต้องลงทุนเสียค่าใช้จ่ายต่าง ๆ บุคลากรก็เสียเวลาปฏิบัติงานปกติมารับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ปัจจุบันผู้บริหารระดับสูงตระหนักถึงความจำเป็นและมองเห็นว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กรเมื่อบุคลากรเข้ารับการเสริมสร้างประสิทธิภาพแล้ว ควรจะได้รับประโยชน์ตามที่ต้องการหรือคาดคิดไว้ ก็แสดงว่าหลักสูตรการอบรมเรื่องดังกล่าว นั้นเหมาะสม หากเป็นไปในทางตรงกันข้ามผู้จัดก็จำเป็นต้องศึกษาข้อบกพร่องแล้วนำไปปรับปรุงในการจัดครั้งต่อไป

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวินท์ และกมล อุดลพันธ์ (2528 : 262 - 274) กล่าวถึง วัตถุประสงค์ประเภทของการประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรไว้ ดังนี้

1. เพื่อจะทราบว่า การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรนั้นได้บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่เพียงไร
2. ข้อมูลจากการประเมินจะช่วยให้ทราบถึงข้อบกพร่องเพื่อจะหาทางปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้น
3. เพื่อช่วยทั้งผู้ให้ และผู้รับการเสริมสร้างประสิทธิภาพ ได้ทราบถึงข้อบกพร่องและจุดอ่อนเพื่อจะได้หาทางปรับปรุงให้ดีขึ้น

4. ข้อมูลจากการประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพ จะช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารว่าควรมีโปรแกรม ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพอีกหรือไม่ ค่าใช้จ่ายและความคุ้มค่าเป็นอย่างไร

อุทัย หิรัญโต (2531 : 165-166) ให้ความเห็นเกี่ยวกับการประเมินผลการฝึกอบรม และการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคคลากรว่า การประเมินผลที่ได้นั้น จะเป็นเครื่องช่วยให้ทราบถึงอุปสรรค ข้อขัดข้อง และวัดความสามารถในการฝึกอบรม ซึ่งสามารถนำไปปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง การฝึกอบรมให้ดีขึ้นในโอกาสต่อไป วัดดูประสงค์ของการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นคือ เพื่อจะได้ทราบผลการฝึกอบรมที่ได้ดำเนินการสำเร็จไปแล้ว ว่าได้รับผลคุ้มค่าตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพียงใด หรือสมควรจะปรับปรุงแก้ไขอย่างไรตลอดจนจะจัดให้มีการฝึกอบรมในทำนองนั้นต่อไป อีกหรือไม่ วิธีที่จะทราบได้ต้องมีการประเมินผล โดยการเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้เรียนรู้และฝึกอบรมตรงกับสิ่งที่องค์กรต้องการให้เขาได้รับและเข้าใจ ตลอดจนการ เปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมหรือผลงานของผู้เข้ารับการฝึกอบรมดีขึ้น เลวลง หรือคงที่ไม่มี การเปลี่ยนแปลง

การประเมินผล การฝึกอบรมและการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคคลากรนั้น โดยทั่วไป จะทำการประเมินผลใน 5 ประเด็น คือ

1. ประเมินโครงการฝึกอบรม หรือหลักสูตรการฝึกอบรม
2. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรมระหว่างการฝึกอบรม
3. ประเมินผลผู้เข้ารับการฝึกอบรม ภายหลังจากการฝึกอบรม
4. ประเมินผลที่เกิดแก่กลุ่มผู้ปฏิบัติงานแต่ละกลุ่ม และผลที่เกิดแก่องค์กรเป็นส่วนรวม
5. ประเมินผลหน่วยงานที่ทำหน้าที่ฝึกอบรม

แคสเต็ตเตอร์ (Casterter. 1996 : 242) กล่าวว่า การวางแผนประเมินผลการเสริมสร้าง ประสิทธิภาพบุคคลากรนั้น ควรคำนึงถึง

1. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลากร
2. การเลือกเนื้อหาสาระที่จะนำมาใช้ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ
3. การหาวิธีการให้การอบรม

การประเมินผลเป็นขั้นตอนสุดท้ายที่เป็นตัวบอกระดับคุณภาพบุคคลากรที่ได้ดำเนินการ พัฒนาแล้วว่าอยู่ในระดับใด เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินไปพิจารณาวางแผนปรับปรุงในครั้งต่อไป

กิติมา ปรีดีดิลก (2531 : 114 -115) กล่าวถึงการประเมินผลไว้ว่า การประเมินผลการ ปฏิบัติงาน หมายถึง การประเมินค่าว่าบุคคลสามารถปฏิบัติงานให้ผลดีเพียงใด โดยพิจารณาจาก ปริมาณงานและคุณภาพของงานที่ผู้ได้บังคับบัญชาได้บันทึกไว้หรือสังเกตและวินิจฉัยตามระยะเวลา

ที่กำหนด ตลอดจนคุณลักษณะส่วนตัวที่มีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเครื่องประกอบในการพิจารณาเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การประเมินผลงานถือเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการพัฒนาบุคลากร นับตั้งแต่บุคลากรได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานแล้วก็ต้องมีความรับผิดชอบ แต่จะปฏิบัติงานได้ดีมากน้อยเพียงใดจำเป็นต้องมีการประเมินผลว่าได้มาตรฐานตามเกณฑ์หรือไม่ เพื่อนำผลไปใช้ในการพิจารณาความดีความชอบ การพิจารณาโยกย้าย การให้พ้นจากตำแหน่งและการพัฒนาบุคลากร

วิธีการประเมินผลที่ได้รับความนิยมมีอยู่ 4 วิธี คือ

1. การวัดผลก่อน และหลัง การวัดผลในตอนแรกและการวัดผลตอนสุดท้ายจะนำมาเปรียบเทียบกันก็จะทราบความแตกต่างของผู้เข้ารับการอบรมว่าเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

2. การจัดตั้งเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงาน เพื่อประเมินผลว่าหลังจากที่ได้รับการอบรมแล้วมีทักษะในการทำงานสูงขึ้นหรือไม่เพียงใด

3. การสังเกตการณ์ปฏิบัติงานที่กำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐาน วิธีนี้จะกำหนดลักษณะของงานที่สังเกตเป็นมาตรฐานขึ้น แล้วให้คะแนนในการปฏิบัติงานไว้ หรือจะสังเกตจากปริมาณผลผลิตก็ได้ แล้วนำเอาผลที่ได้จากการสังเกตไปกำหนดเป็นมาตรฐานไว้เพื่อใช้ในการเปรียบเทียบกับงานที่มีลักษณะเหมือนกันหรือใกล้เคียงกัน

4. การกำหนดมาตรฐานในการปฏิบัติงาน โดยสังเกต วิธีการนี้จะคล้ายคลึงกับวิธีที่ 3 แตกต่างกันตรงที่ว่า งานที่สังเกตเป็นงานรวม มิได้แยกออกมากำหนดไว้เพื่อสังเกตอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะส่วนวิธีการสังเกตก็ดำเนินการทำนองเดียวกับวิธีที่ 3 โดยปกติผู้บังคับบัญชาที่ใกล้ชิด (Immediate supervisor) ของผู้ถูกประเมิน ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบสั่งให้ผู้ถูกประเมินปฏิบัติ และให้ผู้บังคับบัญชาสูงขึ้นไปอีก 1 ถึง 2 ระดับ ลงความเห็นประกอบเพื่อตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง ทั้งนี้ผู้บังคับบัญชาที่จะทำการประเมินผลเหล่านี้ต้องมีความเข้าใจหรือได้รับการประเมินหรือชี้แจงเสียก่อนให้ทราบถึงนโยบายวัตถุประสงค์ หลักการและเทคนิคในการประเมินผลตามแบบฟอร์มและลักษณะงานกำหนดเป็นมาตรฐานไว้

การประเมินผลที่ได้จะมีหลักใหญ่ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ ผลงานดีเด่น ผลงานเป็นที่น่าพอใจ และผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะนำมาใช้ประกอบการพิจารณา ดังนี้

1. ผลงานดีเด่นนำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนเงินเดือนเป็นกรณีพิเศษ
2. ผลงานเป็นที่น่าพอใจ นำไปใช้ในการพิจารณาเลื่อนเงินเดือนในกรณีพิเศษ
3. ผลงานไม่เป็นที่น่าพอใจ นำไปใช้ในการพิจารณาจัดกิจกรรมการพัฒนา เช่น ส่งไป

เข้ารับการฝึกอบรม ให้คำแนะนำหรือแนะแนวในการทำงาน การย้ายสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น สรุปได้ว่า การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรหรือการพัฒนาบุคลากร เป็นการเปรียบเทียบผลงานที่เกิดขึ้นกับความต้องการที่ตั้งไว้ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่จะเป็นตัวชี้หรือบอกระดับคุณภาพของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาว่าอยู่ในระดับใด ข้อมูลที่จะได้นำไปพัฒนาวางแผนปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อไปหรืออาจกล่าวได้ว่า การประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เป็นขั้นตอนสำคัญที่ทราบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาโดยมีการประเมินผลก่อนดำเนินแผนงาน ระหว่างดำเนินแผนงาน เมื่อเสร็จสิ้นแผนงาน และหลังจากที่บุคลากรกลับไปปฏิบัติงานแล้ว ส่วนผลการประเมินควรนำไปใช้ในการวางแผน การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในครั้งต่อไป

### 3. แนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

สมาน รังสิโยภฤกษ์ (2541 : 182) กล่าวว่าโดยทั่วไปแนวทางการปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรมีแนวทางหลักในการดำเนินการ 3 แนวทาง คือ

1. การให้การศึกษาและ เรียนรู้ (Education / learning) เป็นการเตรียมการสำหรับชีวิต การให้การศึกษาเกี่ยวข้องกับการปลูกฝังคุณค่า และทัศนคติ การเติมความรู้ การใช้วิจารณญาณ ความเข้าใจ และปัญญา การให้ศึกษามักทำผ่านการศึกษาในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และสถาบันทางรัฐประศาสนศาสตร์ต่างๆ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในตำแหน่งหนึ่ง ๆ ในแ่งมุมขององค์กรแล้ว การฝึกอบรมมักเป็นกิจกรรมที่มุ่งสู่บุคลากรในระดับปฏิบัติ หรือหัวหน้า

3. การพัฒนาบุคลากร (Employee development) เป็นกระบวนการของการเกี่ยวข้องเชื่อมโยงจากวุฒิภาวะขั้นหนึ่งไปสู่วุฒิภาวะอีกขั้นหนึ่ง อาทิจากผลการปฏิบัติงานระดับทั่วไปสู่ผลการปฏิบัติงานระดับดี และพัฒนาสู่ระดับดีเยี่ยม การพัฒนามุ่งขยายโลกทัศน์ของผู้ปฏิบัติงาน

จากแนวคิดของนักการศึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญ อาจสรุปได้ว่า ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรนั้น ควรมีการศึกษาวิเคราะห์จากความต้องการขององค์กรของกลุ่ม และของบุคลากรด้วย โดยอาจจะใช้วิธีการสังเกต สัมภาษณ์ความคิดเห็น แบบสอบถาม หรือคู่มือหลักการปฏิบัติงานตามความเหมาะสม

### 4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก กับการพัฒนาบุคลากร

การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 บัญญัติให้ยุบหน่วยงานทบวงมหาวิทยาลัย และกระทรวงศึกษาธิการ (เดิม) เป็นกระทรวงศึกษาธิการ (ใหม่) โดยกรมวิชาการสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษารวมกัน เป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน และกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการบริหาร และการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ. 2546 : 344-347) ดังนี้

มาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาโดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากรวัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการอาชีวศึกษา ให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษามีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ในกรณีที่มีความจำเป็นเพื่อประโยชน์การจัดการศึกษาหรือมีเหตุผลความจำเป็นอื่นตามสภาพการจัดการศึกษาบางประเภท คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานอาจประกาศกำหนดให้บริการ การศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาใด สามารถขยายบริการออกไปในเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ก็ได้

มาตรา 34 ให้จัดระเบียบบริหารราชการของเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

(1) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(2) สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (1) ให้จัดทำเป็นประกาศกระทรวงและให้ระบุอำนาจหน้าที่แต่ละส่วนราชการไว้ในประกาศกระทรวงทั้งนี้ โดยคำแนะนำของคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การแบ่งส่วนราชการภายในตาม (2) และอำนาจหน้าที่ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาแต่ละเขตพื้นที่ศึกษากำหนด การแบ่งส่วนราชการตามวรรคสอง และวรรคสาม ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดในกฎกระทรวง

มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34(2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคลเมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง

มาตรา 36 ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ให้มีคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ศึกษาประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้ข้างต้น ทั้งนี้ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรเอกชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาชีพครู ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการวิชาการศึกษา ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบการและครูและผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสตร์ ศิลปวัฒนธรรม

จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ การดำรงตำแหน่งและการพ้นจากตำแหน่งให้เป็นไปตามกฎกระทรวงให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

มาตรา 37 ให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(1) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ร่วมกับสถานศึกษา

(2) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

(3) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

สำนักงานตามวรรคหนึ่ง มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง และแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวงในกรณีที่มีกฎหมายอื่นกำหนดอำนาจหน้าที่ของผู้อำนวยการไว้เป็นการเฉพาะ การใช้อำนาจและการปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายดังกล่าว ให้คำนึงถึงนโยบายที่คณะรัฐมนตรีกำหนดหรืออนุมัติแนวทางและแผนปฏิบัติราชการของกระทรวงด้วย

ในสำนักงานตามวรรคหนึ่งจะให้มีรองผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการรองจากผู้อำนวยการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

รองผู้อำนวยการหรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นในสำนักงานมีอำนาจหน้าที่ตามผู้อำนวยการกำหนดหรือมอบหมาย

มาตรา 38 ให้มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญา และสถานศึกษาอาชีวศึกษาของแต่ละสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่กำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษาประกอบด้วยผู้แทนผู้ประกอบการ ผู้แทนองค์กรชุมชน ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนศิษย์เก่าของสถานศึกษา ผู้แทนพระภิกษุสงฆ์และหรือ ผู้แทน องค์กรศาสนาอื่นในพื้นที่และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนกรรมการ คุณสมบัติ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา การเลือกประธานกรรมการและกรรมการ วาระการดำรงตำแหน่ง และการพ้นจากตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

องค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ หลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และจำนวนกรรมการในคณะกรรมการสถานศึกษา สำหรับสถานศึกษาบางประเภทที่มีสภาพ และลักษณะการปฏิบัติงานแตกต่างไปจากสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยทั่วไป อาจกำหนดให้แตกต่างไปตามสภาพและลักษณะการปฏิบัติงาน ตลอดทั้งความจำเป็นเฉพาะของสถานศึกษาประเภทนั้นได้ ทั้งนี้ตามที่กำหนดในกฎ กระทรวงให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการสถานศึกษาความในมาตรานี้ไม่ใช่บังคับแก่สถานพัฒนาเด็กปฐมวัยและศูนย์การเรียน

มาตรา 39 สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34 (2) มีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ให้เป็นหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ โดยให้มีผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือหัวหน้าส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(1) บริหารกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการและของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาหรือส่วนราชการ

(2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งควบคุมดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ สถานที่และทรัพย์สินอื่นของสถานศึกษาหรือส่วนราชการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

(3) เป็นผู้แทนของสถานศึกษาหรือส่วนราชการในกิจการทั่วไปรวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของสถานศึกษา หรือส่วนราชการ ตามวงเงินงบประมาณที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ

(4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจการของสถานศึกษาหรือส่วนราชการเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

(5) อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิปัตร์ของสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด

(6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย จากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ ปลัดกระทรวงเลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เลขาธิการ คณะกรรมการการอุดมศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา และผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งงานอื่นที่กระทรวงมอบหมาย

สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34(2) จะให้มีรองผู้อำนวยการหรือรองหัวหน้าส่วนราชการรองจากผู้อำนวยการ หรือหัวหน้าส่วนราชการเพื่อช่วยปฏิบัติราชการก็ได้

สถานศึกษาและส่วนราชการตามมาตรา 34(2) ใดที่ยังไม่สามารถปฏิบัติงาน บางประการตามที่กำหนดในกฎหมาย หรือที่ได้รับมอบหมายได้ อาจขอให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษาหรือส่วนราชการนั้นสังกัด เป็นผู้รับผิดชอบปฏิบัติงานเฉพาะอย่างให้แทนเป็นการชั่วคราวได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์วิธีการ และลักษณะของงานที่จะให้ปฏิบัติแทนได้ที่กำหนดในกฎกระทรวง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546

มาตรา 33 การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึง ปริมาณสถานศึกษาจำนวนประชากร วัฒนธรรม และความเหมาะสมด้านอื่นด้วยให้รัฐมนตรีว่าการ กระทรวงศึกษาธิการ โดยคำแนะนำของสภาการศึกษา มีอำนาจประกาศในราชกิจจานุเบกษา กำหนดเขต พื้นที่การศึกษา

ตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษาลงวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ได้ประกาศให้เขตพื้นที่การศึกษานครนายก ประกอบด้วยท้องที่ทุกอำเภอ จังหวัดนครนายก ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตั้งอยู่ที่อำเภอเมืองนครนายก

ผลจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ และประกาศดังกล่าว ส่งผลให้มีการรวมหน่วยงานบุคลากร คือ ศึกษาธิการจังหวัด สามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการ ประถมศึกษาจังหวัด รวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษาการยุบรวมหน่วยงานทางการศึกษา ดังกล่าวเข้าด้วยกัน ทำให้สถานศึกษาในสังกัดสามัญศึกษาจังหวัด และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงาน การประถมศึกษาจังหวัดมารวมกัน โดยขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และในจังหวัด นครนายก ถูกประกาศให้มีเขตพื้นที่การศึกษาเพียง 1 เขต ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอ เมืองนครนายก อำเภอบ้านนา อำเภอองครักษ์ และ อำเภอปากพลี มีสถานศึกษา จำนวน 156 โรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

อำเภอเมืองนครนายก	มีสถานศึกษาจำนวน	57	โรงเรียน
อำเภอบ้านนา	มีสถานศึกษาจำนวน	40	โรงเรียน
อำเภอองครักษ์	มีสถานศึกษาจำนวน	41	โรงเรียน
อำเภอปากพลี	มีสถานศึกษาจำนวน	18	โรงเรียน

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

สกต รุ่งโรจน์ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการ เสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานกาประถมศึกษาจังหวัด ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรปราการ” โดยทำการศึกษาจากประชากรสองกลุ่ม คือ ผู้บริหารและ ครูผู้สอน ใช้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างวิเคราะห์ข้อมูล โดยหาความถี่ค่าร้อยละ



ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร มีการแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้าง ๆ ในที่ประชุมมีการดำเนินการ และการวางแผนงานอย่างเป็นระบบ กิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ต้องการให้จัดมากที่สุดมีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกัน ในด้านการนำผลการประเมินไปใช้ ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดการ เพื่อการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ทั้งกลุ่มผู้บริหาร และกลุ่มครูอาจารย์ มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดมาจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสารและตำราทางวิชาการที่เอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรตามความต้องการของหน่วยงาน

จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 โดยใช้ผู้บริหารโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง ใช้แบบสอบถามและแบบศึกษาเอกสารเป็นเครื่องมือการเก็บข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ยและค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 8 มีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร คือ ขั้นตอนการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดจัดมุ่งหมายในการพัฒนา และมีการสำรวจความต้องการของบุคลากรในการพัฒนา ขั้นตอนการวางแผนการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดงานและโครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติงานประจำปีของโรงเรียนโดยมุ่งพัฒนาครู อาจารย์ รวมกันทั้งโรงเรียน ขั้นตอนการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีการจัดกิจกรรมการศึกษาดูงานและการศึกษาต่อ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน และการจัดสัปดาห์ทางวิชาการ ขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลงานและโครงการพัฒนาบุคลากรหลังสิ้นสุดการดำเนินงาน

ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนา ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกและทรัพยากร ขาดงบประมาณในการดำเนินการพัฒนา และบุคลากรที่ผ่านกิจกรรมการพัฒนาไปแล้วไม่ได้นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเองและโรงเรียน

จากการศึกษาเอกสาร พบว่าโรงเรียนมีงานและ โครงการพัฒนาบุคลากร และในโครงการกำหนดตรงตามขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 4 ขั้น คือ การกำหนดความจำเป็น การวางแผน การปฏิบัติกิจกรรม และการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กาญจนา ศรีวรพงษ์ (2539: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพการพัฒนานุเคราะห์ ข. และ สาย ค. ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย ในกรุงเทพมหานคร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า ในการปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุเคราะห์ของมหาวิทยาลัยและสถาบัน ในด้านการกำหนดความจำเป็นในการพัฒนานุเคราะห์ พบว่า ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง และขาดบุคลากร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ด้านการวางแผนพบว่าขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานแผนพัฒนานุเคราะห์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ด้านการปฏิบัติตามแผนการพัฒนานุเคราะห์ พบว่า ขาดแคลนงบประมาณ และขาดบุคลากรดำเนินการ ส่วนด้านการประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์พบว่า ขาดบุคลากร และขาดการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

ชาวุทธิ์ จันทร์สุพิศ (2540 : 28) ได้ทำการศึกษาเรื่องการศึกษากระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์และแบบวิเคราะห์เอกสาร วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

ผลการวิจัยพบว่า สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5 มีการพัฒนานุเคราะห์ตามกระบวนการ พัฒนานุเคราะห์ครบทั้ง 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นหาความจำเป็นเพื่อพัฒนานุเคราะห์ มีการกำหนดนโยบายการพัฒนานุเคราะห์ กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นการวางแผนพัฒนานุเคราะห์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนานุเคราะห์ โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนา การเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนา ให้มีการพัฒนานุเคราะห์ในขณะปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่ และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน การศึกษาดูงาน และการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติงานอยู่เป็นประจำ เป็นกิจกรรมหลักในการพัฒนานอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน กิจกรรมที่จัด เช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา ทัศนศึกษา และการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อยในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนานุเคราะห์ ส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนานุเคราะห์ที่วางไว้ ในขั้นการประเมินผลการพัฒนานุเคราะห์ มีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนานุเคราะห์เป็นส่วนใหญ่ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามผลและรายงานผลการประเมิน

ปัญหาในการพัฒนานุเคราะห์ตามกระบวนการพัฒนานุเคราะห์ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ขาดความชัดเจน การขาดงบประมาณ ขาดผู้ชำนาญการในการวางแผนการพัฒนานุเคราะห์ ขาดการประสานแผนงาน ขาดความยืดหยุ่น การติดตามและประเมินผลยังไม่เป็นระบบ และยังขาดความ

ต่อเนื่องการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรหรือใช้เป็นข้อมูลป้อนกลับ ยังปฏิบัติเป็นส่วนน้อย

จักรพงษ์ ทัพขวา (2531 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “บทบาทในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหาร และครูอาจารย์”

ผลการวิจัยพบว่า บทบาทที่สำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมากได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อการประชุม และการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษา และดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่ง ปฏิบัติจริงในระดับน้อย ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร พบว่า การขาดงบประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึง และครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมาก ไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาบุคลากร

อุบล รักการงาน (2531 : บทคัดย่อ) วิจัยเรื่อง “การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 1” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรใช้กิจกรรมการอบรม โดยจัดส่งบุคลากรไปเข้ารับการอบรมตามโครงการต่าง ๆ

ชูศรี อุดมกุศลศรี (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม ที่นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนานาบุคลากรที่โรงเรียนใช้มากที่สุดคือการจัดทำวารสารหนังสือ หรือเอกสารไว้สำหรับครู สนับสนุนให้ศึกษาต่อ สนับสนุนให้เลื่อนตำแหน่ง นิเทศการสอน และนิเทศงานอย่างสม่ำเสมอ มอบหมายงานให้ตรงความสามารถและความถนัด จัดประชุมหรือส่งครูเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ จัดอบรมหรือส่งครูไปอบรมร่วมกับโรงเรียนอื่น

ยุพิน วรพุทธานนท์ (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร”

ผลการวิจัยพบว่า ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์นั้น พบว่า โรงเรียนยึดนโยบายต้นสังกัด และมีจุดมุ่งหมายและบทบาทเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ และวิธีการปฏิบัติงาน โดยวิธีประชุมครู อาจารย์ ช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู อาจารย์ ใ่ว่างชัดเจนการจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนา ครู อาจารย์ พบว่าผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการ

โดยคัดเลือกบุคคลหรือคณะบุคคลโดยยึดประสบการณ์เป็นเกณฑ์โดยมีหน้าที่สำรวจความต้องการของครูอาจารย์ ในการพัฒนา แล้วผู้บริหารโรงเรียนประเมินจากปฏิทินปฏิบัติงาน ปัญหาที่พบคือการขาดผู้ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน การกำหนดความต้องการในการพัฒนา ครู อาจารย์ พบว่าผู้บริหารใช้วิธีศึกษาจากปัญหาที่ผ่านมาแล้วแก้ไขตามความต้องการของครูอาจารย์ ปัญหาที่พบคือไม่สามารถศึกษาความต้องการ การเตรียมแผนการพัฒนา ครู อาจารย์ พบว่าใช้วิธีการประชุมครูอาจารย์ ช่วยกันเตรียมและเตรียมไว้ตลอดปีการศึกษา โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานพัฒนาครู อาจารย์ พบว่าโรงเรียนปฏิบัติตามโครงการโดยยึดแผนที่วางไว้ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้วางแผน และครูอาจารย์เลือกกิจกรรม กิจกรรมที่โรงเรียนปฏิบัติมากที่สุดคือ การฝึกอบรม ปัญหาที่พบคือ ไม่สามารถดำเนินตามแผนการได้ตรงตามเวลาที่กำหนดไว้ การประเมินผลกระบวนการพัฒนาครู อาจารย์ พบว่าโรงเรียนให้ความสำคัญกับการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทในการพัฒนาครู อาจารย์ โดยยึดประสิทธิภาพของงานเป็นเกณฑ์ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ประเมินหลังการดำเนินการ โดยการสังเกตพฤติกรรมหลังจากนั้นมีการนำข้อมูลในการประเมินไปใช้ในการพัฒนาครู อาจารย์ในครั้งต่อไป ปัญหาที่พบคือไม่สามารถใช้วิธีการประเมินผลตามที่กำหนดไว้ได้

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2532 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนมัธยมศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ปัญหาที่สำคัญของโรงเรียนมัธยมศึกษาในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การขาดแคลนงบประมาณ และในส่วนปัญหาของขั้นตอนการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร คือ บุคลากรไม่นำความรู้ที่ได้รับไปพัฒนาตนเอง และโรงเรียนตามวัตถุประสงค์ดังกล่าว

มะลิ คงสกุล (2533 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง “การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัย สรุปได้ดังนี้ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรไว้เป็น ลายลักษณ์อักษร ซึ่งนโยบายดังกล่าวเป็นนโยบายระยะสั้นที่เกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของหน่วยงานในระดับสูง และมีการวางแผนอย่างเป็นระบบสำหรับกิจกรรมพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรมนั้น ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ
3. การสัมมนาทางวิชาการ
4. การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ

5. การศึกษาดูงาน
6. การแต่งตั้งให้โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่
7. การสอนงาน
8. การทำงานเป็นทีม

โรงเรียนส่วนมากมีการดำเนินการและกิจกรรมที่ต้องการให้จัดมากที่สุดคือ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ รองลงมาคือ การสัมมนาเชิงวิชาการ ส่วนกิจกรรมที่ต้องการให้มีการดำเนินการน้อยที่สุดคือการสับเปลี่ยนหน้าที่ในการจัดกิจกรรม โรงเรียนมีการประเมินผลเพื่อนำผลไปปรับปรุงการจัดครั้งต่อไป

ชวน เฉลิม โฉม (2536 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค้น พ.ศ. 2535 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรและเพื่อศึกษาปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอและ หัวหน้างานเจ้าหน้าที่ ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค้นในเขตการศึกษา 6 ผลการวิจัยพบว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอศีเค้น มีหลายวิธี ผลการวิจัยพบว่า มีหลายวิธีเรียงตามลำดับที่ใช้มาก ดังนี้ คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่และประชุม เชิงปฏิบัติการ สำหรับปัญหาเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาบุคลากร พบว่ามีปัญหาหลายประการ ปัญหาส่วนมาก คือ บุคลากรที่ไปศึกษาดูงานไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตน บุคลากรที่ไปศึกษาต่อไม่ตรงกับความต้องการของสำนักงาน ขาดการติดตามประเมินผลหลังการอบรมว่าได้ผลคุ้มค่าเพียงใด ขาดผู้ริเริ่มและขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการประชุมเชิงปฏิบัติการอย่างแท้จริง การสัมมนามีงบประมาณไม่เพียงพอ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการไม่ได้รับความสนใจจากบุคลากร และเวลาไม่อำนวยเพราะบุคลากรมีงานประจำที่ต้องปฏิบัติมาก

ประสาธ พิมพ์สุข (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ปัญหาในการพัฒนาบุคลากร 3 อันดับแรก ได้แก่

1. การขาดแคลนงบประมาณ สนับสนุนให้บุคลากรเข้ารับการอบรม หรือพัฒนาที่หน่วยงานอื่นจัดขึ้น
2. ขาดแคลนงบประมาณ ที่โรงเรียนจะจัด โครงการพัฒนาบุคลากร

3. ขาดแคลนงบประมาณ ที่โรงเรียนจะจัดโครงการพัฒนาบุคลากรร่วมกับหน่วยงานอื่น เนื้อหาที่ต้องการพัฒนาบุคลากรอันดับแรก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน รองลงมาคือการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม

พล บุญอยู่ (2537 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันในการพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่นมีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย เรื่องที่มีปัญหาอยู่ในระดับมาก ได้แก่ งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอ เครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา ไม่เพียงพอ และขาดทิศทางเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาบุคลากรครูตามลำดับ ความต้องการพัฒนาครู อยู่ในระดับมาก ด้านที่มีความต้องการในการพัฒนา 3 อันดับแรก ได้แก่

1. การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน
2. การประเมินประสิทธิภาพการทำงานของครู
3. การนิเทศภายใน ตามลำดับ

ประยูรศักดิ์ มงคลประสิทธิ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด กรุงเทพมหานคร-มหานคร ผลการวิจัยพบว่า มีการกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาบุคลากร โดยมีคณะกรรมการจากกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษา สำนักงานเขต โรงเรียน และหน่วยงานอื่น ๆ ร่วมกัน มีการกำหนดแผนงาน โครงการ ไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาแนวทางการดำเนินการ ใช้วิธีการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่โรงเรียนจัดมี 9 กิจกรรม ได้แก่ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การปฐมนิเทศภายใน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาเชิงวิชาการ การหมุนเวียนสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการและการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ปัญหาในการพัฒนาบุคลากรพบว่าขาดองค์การที่รับผิดชอบจัดกิจกรรม การพัฒนาบุคลากร งบประมาณในการจัดกิจกรรมไม่เพียงพอ กิจกรรมที่มีปัญหามากที่สุด คือ กิจกรรม การฝึกอบรม

อาภาเพ็ญ ไทยทอง (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชนจังหวัดสระบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยมากกว่าร้อยละ 90 ได้ใช้วิธีปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การดูงาน การจัดการสัมมนา การจัดประชุมเชิงวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน เมื่อใช้วิธีต่าง ๆ ดังที่กล่าว ผลรวมของการปฏิบัติงานดีขึ้น มีความรู้ความสามารถมากขึ้น มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมากขึ้น ปัญหาที่พบโดยรวมผู้รับการนิเทศขาดความสนใจขาดวิทยากรที่มีความรู้ความสามารถ ไม่มีการวางแผนหรือศึกษาดูงานอย่างชัดเจน ปัญหาเรื่องมีเวลาจำกัด และ

ไม่ตอบสนองความต้องการของบุคลากร บุคลากรไม่ให้ความสนใจในการศึกษาต่อ บุคลากรไม่ชอบอ่านหนังสือ การสอนงานบุคลากรไม่นำไปปฏิบัติ บุคลากรไม่พอใจในการเปลี่ยนงานเพราะต้องศึกษางานใหม่

ประจวบ สุวัฒน์พงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโครงการปฏิรูปการศึกษา ศึกษาเฉพาะกรณีโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาสภามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่าโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เข้าร่วมในโครงการปฏิรูปการศึกษา โดยภาพรวมส่วนใหญ่ได้มีการหาความต้องการ ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนหรือกำหนดโครงการในการพัฒนาบุคลากร นอกจากนี้ยังมีคณะกรรมการวางแผนและกำหนดโครงการในการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน ใช้วิธีการศึกษาคูณามากที่สุด รองลงมาได้แก่ การเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายการประชุมสัมมนา การปฐมนิเทศ และการระดมสมองตามลำดับ โรงเรียนส่วนใหญ่มีการติดตาม ควบคุม กำกับ ในการพัฒนาบุคลากรในช่วงที่ผ่านมาส่วนใหญ่เห็นว่ายังไม่เพียงพอ สำหรับความต้องการพัฒนาบุคลากร ต้องการให้พัฒนาในด้านความรู้ได้แก่ การประกันคุณภาพการศึกษา การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง แนวทางการปฏิบัติงานตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครู การจัดทำผลงานทางวิชาการของครู - อาจารย์ ด้านทักษะ ได้แก่ การผลิตสื่อการเรียนการสอน การเขียนแผนการสอนโดยเน้นกระบวนการเขียนข้อสอบและการวิเคราะห์ข้อสอบโดยใช้คอมพิวเตอร์ การจัดทำแฟ้มสะสมผลงานครูและนักเรียน ด้านเจตคติ ได้แก่ การพัฒนาองค์กรในรูปแบบและวิธีการต่าง ๆ การส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมครู และการดำเนินงานเชิงระบบ

ส่วนที่เกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ไม่ว่าจะเป็นด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร ด้านผลผลิตของการพัฒนาบุคลากร และด้านปัจจัยในการพัฒนาบุคลากร

สายวสันต์ จันทร์ตา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสันป่าตอง จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา บุคลากรส่วนใหญ่ได้ปฏิบัติหน้าที่กิจกรรมตามกระบวนการพัฒนาบุคลากรทั้ง 5 ขั้นตอนโดยมีการปฏิบัติปานกลางสำหรับปัญหาที่พบมากที่สุด คือ การสำรวจความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการกำหนดรูปแบบการพัฒนาบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร ไม่มีนโยบาย ไม่มีแผนงานโครงการพัฒนาบุคลากรเป็นของโรงเรียนโดยเฉพาะ ไม่มีงบประมาณไม่มีการติดตามผลการนำความรู้ไปใช้ ปัญหารองลงมาคือ ผู้เข้ารับการพัฒนาไม่ได้ให้ความร่วมมืออย่างจริงจัง การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง เวลาที่ใช้ไม่เหมาะสม

เสาวลักษณ์ มิฆเนตร (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอปราสาท จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า มีการพัฒนาบุคลากรครูในด้านทักษะการสอน ทักษะในการปฏิบัติหน้าที่ของครู และด้านเจตคติในการปฏิบัติงานของครูในระดับปานกลางด้านความรู้นอกเหนือจากรายวิชาในหลักสูตร ทักษะด้านการประเมินผลการเรียนการสอน ทักษะด้านสื่อการสอน และด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา มีการพัฒนาในระดับน้อยถึงปานกลาง ทักษะด้านคอมพิวเตอร์มีการพัฒนาในระดับน้อยที่สุด ส่วนความต้องการได้รับการพัฒนาของครูในทุกด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก

## 5.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

แมนเนท (Maneth. 1987 : Abstract) ได้วิจัยเรื่อง การปฏิบัติการพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในรัฐ Kansas โดยมีวิทยาลัย 19 แห่ง ผลการวิจัยพบว่า การปฏิบัติที่ทำกันมากในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพที่เกี่ยวข้องได้แก่ การประชุมนอกสถานที่ ที่ทำงานอยู่ การแสดงผลงาน การประชุมเรื่องเทคนิคการสอน การเยี่ยมชมสถาบันการศึกษาอื่น ๆ และการปฐมนิเทศ การปฏิบัติที่ได้รับการประเมินผลมาก คือ การทัศนศึกษาด้านวิชาชีพ การประชุมนอกสถานที่ การทำงานในมหาวิทยาลัย การแสดงผลงาน การประชุมเทคนิคการสอนและการฝึกอบรม

เปปาส (Papas) สายวสันต์ จันทร์ตา (2542) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณค่าตามการรับรู้ของการพัฒนาบุคคลในด้านการบริหาร สำหรับวิธีการประเมินครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอมลรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า

1. องค์กรประกอบด้านการนิเทศถูกใช้บ่อยที่สุด การฝึกโดยมีการรับรองคุณวุฒิ
2. ครูและคณะผู้บริหารเห็นพ้องกันในองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการที่จำเป็นในโครงการ การมีใบรับรองคุณวุฒิที่มีประสิทธิภาพ
3. ครูไม่มีตัวป้อนอย่างมีนัยสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกโดยมีใบรับรองคุณวุฒิได้ข้อสรุป คือ
  - 3.1 ผู้บริหารรับรู้ตนเองว่า มีความสามารถในทุกด้านในกระบวนการประเมินมากกว่าครูที่พวกเขาประเมิน
  - 3.2 ครูเข้าใจผิดคิดว่า การประเมิน และการมีใบรับรองคุณวุฒิ
  - 3.3 ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในระดับความพึงพอใจ ในกระบวนการประเมินในตำบลที่ครูเกี่ยวข้องกับการพัฒนาการฝึกโดยมีใบรับรองคุณวุฒิต่อครูผู้ที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้อง



ข้อเสนอแนะงานวิจัย คือ โรงเรียนประจำอำเภอ ควรจะให้การศึกษาแก่ผู้บริหารและครูที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการในการประเมิน โรงเรียนประจำอำเภอ ควรจะจัดให้ครูมีการฝึกทักษะที่สำคัญ ๆ เช่น วิธีการในการประชุม ทักษะในการสังเกต การปรับปรุงความสามารถ และทฤษฎีแรงจูงใจ และ โรงเรียนประจำอำเภอ ควรจัดให้ครูเข้าร่วมโปรแกรมการฝึก โดยมีใบรับรองเพื่อขจัดความเข้าใจผิด เกี่ยวกับการออกใบรับรองคุณวุฒิ

เบลแดนซ่า (Baldanza) มะลิ คองสกลุ (2533) ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการใช้การพัฒนาคณาครกับโรงเรียนยอดเยี่ยมในรัฐมินเนสโซต้า ศึกษาโดยใช้การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครูจากสายวิชาชีพที่หลากหลาย ศึกษานโยบายและการเปลี่ยนแปลงการพัฒนาบุคลากรจากการศึกษาเอกสาร ผลการวิจัยพบว่า 1) โรงเรียนที่มีโปรแกรมการพัฒนาคณาครที่มีประสิทธิภาพนั้น บุคลากรภายในโรงเรียนมีโอกาสในความก้าวหน้าทางอาชีพสูง 2) โปรแกรมการพัฒนาคณาครที่มีประสิทธิภาพชี้ให้เห็นถึง วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนในระดับพื้นที่การศึกษามีการวางแผนเป้าหมายระยะยาว เป็นลำดับขั้นตอนและตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ในระดับโรงเรียน 3) โปรแกรมการพัฒนาคณาครที่มีประสิทธิภาพ ครูมีส่วนเกี่ยวข้องมีการวางแผนร่วมกันเห็นชอบร่วมกัน และร่วมดำเนินการตามวัตถุประสงค์ และ 4) งานวิจัยนี้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาคณาครต้องดำเนินการอย่างเป็นพลวัต มีการร่วมมือกัน และต่อเนื่องกันทั้งด้านเนื้อหาและกระบวนการ

ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นการศึกษาเป้าหมายของการพัฒนาคณาคร ความสัมพันธ์ของการพัฒนาคณาครกับวัตถุประสงค์ของโรงเรียน การวางแผนการพัฒนา การนำไปใช้และการประเมินผลรวมทั้งนวัตกรรมของโปรแกรมการพัฒนาคณาครด้วย

อะกาโด (Agado) ยูพิน วรพุทธานนท์ (2532 : 148) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคณาครในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพบริเวณแถบพรมแดนเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในโรงเรียนและใช้การสังเกตโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพแถบพรมแดนทางใต้ของมลรัฐเทกซัส ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคณาครในโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นไปอย่างมีระบบระเบียบตามลำดับขั้นตอน มีการให้ความสะดวกแก่ครูในการนำผลที่ได้รับจากการพัฒนาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ระบบสนับสนุนเอื้ออำนวยการ นำกลวิธีไปใช้โดยได้รับความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้นิเทศ และให้ข้อคิดเห็นว่า ควรมีการศึกษาถึงผลที่ได้รับจากการพัฒนาคณาคร กลยุทธ์การนำไปใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการศึกษาการรับรู้ของครูในความสามารถของนักเรียนจากผลการนำการพัฒนาไปใช้ เพื่อ ผลสำเร็จของนักเรียนด้วย

สมาคมการศึกษาแห่งรัฐอิลลินอยส์ (Illinois) สวางน อินตะจวง (2529 : 124) ได้วิจัยเรื่องเทคนิคและวิธีการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในรัฐอิลลินอยส์ พบว่า

วิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพของครูประจำการ  
เรียงลำดับได้ดังนี้

1. การพบปะระหว่างผู้มีอาชีพครูด้วยกัน
2. การประชุมปรึกษาหารือ
3. การศึกษาจากสถาบัน
4. การประชุมครูในคณะ
5. การประชุมแนะนำ
6. การแลกเปลี่ยนการสอน
7. การจัดนิทรรศการ
8. ครูประเมินตนเอง

วอเรน (Warren) วิลสัน บัญญัติ (2533 : 98) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริม  
ครูประจำการโดยใช้เครื่องมือได้แก่แบบสอบถามในการสอบถามครูผู้ปฏิบัติการในโรงเรียนระดับ  
5 – 9 จากทุกมลรัฐของสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีการประเมินความต้องการและความสนใจของครูเป็นรายบุคคล
3. ควรให้โอกาสเข้าร่วมในการวางแผนและเสนอวิธีการส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายในการจัดแต่ละครั้งให้ชัดเจน
5. ควรมีการจัดการและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
6. ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง

แคมเบล (Campbell) สกล รุ่งโรจน์ (2536 : 139) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาผู้ร่วมงาน  
จากบทสนทนา และการประชุมกลุ่มย่อย (Focus group) : การศึกษาเฉพาะกรณีในการแก้ปัญหาทาง  
การศึกษา ในเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา พบว่า 1) การสนทนามีอิทธิพลทำให้ครูมีความกังวลใน  
ด้านความเหมาะสม และสอดคล้องระหว่างเนื้อหาวิชา แบบแผนการสอนและวิธีการ 2) การ  
สนทนาช่วยให้ครูมีพลังด้านหาปัญหา และความเชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลง โดยช่วยให้โอกาสและ  
ความรู้ที่จำเป็นในการแสดงความคิดเห็น ค่านิยม ที่เป็นแนวทางพฤติกรรมของพวกเขา 3) ตามที่  
ได้รับการประเมินจากสมาชิกของกลุ่มสนทนา 2 กลุ่มและบุคลากรในอำเภออื่น การสนทนาช่วยให้  
การพัฒนาและรักษาภาวะความภาคภูมิใจในทางบวกของตนเอง 4) กระบวนการในการสนทนา  
มีอิทธิพลทางบวกต่อแรงจูงใจ ความสนใจและความกระตือรือร้นของครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง  
5) การสนทนาช่วยให้นักเรียนมีความสนใจในการเรียนมากขึ้นและช่วยปรับปรุงนิสัยในการทำงาน  
ประจำวัน และ 6) กระบวนการในการสนทนาช่วยให้นักเรียนมีคะแนนดีขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ จากการ

ทดสอบทักษะพื้นฐานในวิชาวิทยาศาสตร์ ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในด้านความภาคภูมิใจของนักเรียนที่วัดได้จากแบบวัดความภาคภูมิใจในตนเอง Coopersmith ในการสนทนาและกลุ่มที่มีการเปรียบเทียบ

วาเรนแคมป์ (Vahrenkamp) ชาญวิทย์ จันทรสุพิศ (2540 : 133) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงหน้าที่ของบุคลากรในโรงเรียนประจำอำเภอ บริเวณตอนเหนือของมลรัฐเท็กซัส : เน้นการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ด้านการพัฒนาโดยใช้เครื่องมือ ได้แก่แบบสัมภาษณ์ และแบบสอบถาม ผลการวิจัยนี้เสนอแนะว่าควรมีสิ่งใดต่อไปนี้คือ 1) ความต้องการในการพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรและ 2) การฝึกเพื่อส่งเสริมโปรแกรมการเรียนการสอน และสนองความต้องการเฉพาะตัวของสถานที่ตั้งแต่ละแห่ง

คุก (Cook) จตุภูมิ แจ่มหม้อ (2536 : 144) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การใช้ความเข้าใจและการปฏิบัติด้านการพัฒนาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในแคนซัส ผลการวิจัยพบว่า 70 เปอร์เซ็นต์ของผู้รับการสำรวจไม่คุ้นเคยกับโมเดลของโจอี้ และโชว์อร์ (Joyce and Showers) ไม่ปรากฏความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างผู้ไม่คุ้นเคยกับโมเดล การพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่กระทำโดยบุคลากรส่วนกลาง ผู้ใช้เวลาในการทำงานในหน้าที่ของตน 1-25 เปอร์เซ็นต์ และมีข้อเสนอแนะดังนี้ ผู้พัฒนาบุคลากรภายในมลรัฐจำเป็นต้องมีความเข้าใจในขั้นตอนที่มีประสิทธิภาพของการพัฒนาบุคลากรและรวบรวมเข้าไว้ในขั้นตอนต่าง ๆ ในโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรของตนระดับความเข้าใจอาจเพิ่มขึ้นได้โดยการรวบรวมการพัฒนาบุคลากรไว้ในระดับโปรแกรมต่าง ๆ สำหรับผู้บริหารแคนซัสต่อไปและให้ผู้พัฒนาบุคลากรในปัจจุบันได้ติดต่อกันได้มีประสบการณ์มากขึ้น ผู้พัฒนาบุคลากรภายในมลรัฐ โรงเรียนประจำอำเภอ ควรใช้ผู้พัฒนาบุคลากรทำงานให้เต็มเวลาหรือเข้าร่วมกลุ่มผู้ร่วมงานในการพัฒนาบุคลากร โดยการใช้ผู้นำที่ทำงานเต็มเวลา

## 6. สรุปแนวคิด หลักการที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

จากการศึกษางานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรหรือการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรมีความสำคัญเพราะเป็นการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และพัฒนาบุคลากรในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งโดยภาพรวมแล้วสถานศึกษาส่วนใหญ่มีการดำเนินกิจกรรมในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในสถานศึกษาที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งกิจกรรมในการเสริมสร้างประสิทธิภาพที่ใช้ ได้แก่

1. การปฐมนิเทศ
2. การฝึกอบรม
3. การสัมมนา

4. การศึกษาดูงาน
5. การสับเปลี่ยนงาน
6. การสัมมนา
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการ
8. การศึกษาต่อ
9. การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ

กิจกรรมที่นิยมใช้ในการพัฒนามากที่สุดคือ การปฐมนิเทศ และการอบรม สำหรับในประเทศไทยแต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพมีการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกันเริ่มตั้งแต่

1. การเตรียมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เป็นการหาข้อมูลเบื้องต้นเพื่อสำรวจข้อมูลความต้องการ และกำหนดความจำเป็นในการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรของสถานศึกษา

2. การวางแผนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เป็นการกำหนดแนวทาง กำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่าง ๆ ในแผนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร

3. การปฏิบัติกิจกรรมตามแผนการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร หรือการดำเนินกิจกรรมตามแผนซึ่งแต่ละหน่วยงาน จะได้เลือกกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง ซึ่งนอกจากจะพิจารณาถึงผลที่จะได้รับจากกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร แล้วยังขึ้นอยู่กับความพร้อมต่าง ๆ ทั้งในด้านตัวบุคลากรที่จะเข้ารับการพัฒนา และงบประมาณที่หน่วยงานมีอยู่

4. การติดตามผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนการปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพแล้ว ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปที่เมื่อมีการดำเนินกิจกรรมใด ๆ แล้วยังควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ด้วย เพื่อนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาต่อไป

5. การรายงานผล การเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร เป็นหลักฐานขั้นสุดท้ายของการดำเนินการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรที่จัดทำขึ้น เพื่อเสนอผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานและผู้บังคับบัญชาในระดับสูงต่อไป

ซึ่งในบางหน่วยงานมีการรวมขั้นตอนการติดตามผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรและการรายงานผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรไว้ด้วยกันเป็น การติดตามและประเมินผลการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร การดำเนินการในแต่ละขั้นตอนพบว่ามีปัญหาที่พบมาก ได้แก่ ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริง ขาดบุคลากรและเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ขาดข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนและขาดการประสานงานแผนพัฒนาบุคลากรกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ขาดผู้ชำนาญการในการดำเนินกิจกรรมการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร การติดตามผลยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ไม่มีการนำผลการประเมินไปใช้ประโยชน์เพื่อเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแผนงานและโครงการ

แต่จากปัญหาดังกล่าวถ้าแต่ละหน่วยงานเลือกวิธีปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากร ที่เหมาะสมกับหน่วยงานของตนเอง และสามารถดำเนินการโดยเก็บรายละเอียดในทุกขั้นตอน ได้อย่างครบถ้วน การปฏิบัติการเสริมสร้างประสิทธิภาพบุคลากรในสถานศึกษาก็จะมีได้เป็นแค่เพียงแนวทาง แต่จะเป็นประโยชน์ที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาได้ในที่สุด