

ที่เหมาะสมต่อไปดังรายละเอียดที่ได้กล่าวต่อไป นอกจากนี้แล้ว การฝึกอบรมเปรียบได้กับการลงทุน เพราะต่างก็มีจุดมุ่งหมาย ก็จะเพิ่มผลประโยชน์ให้กับบุคคลและองค์การ แต่ทั้งนี้ก็ต้องเกิดจากการร่วมมือของบุคลากรทุกฝ่าย ทุกระดับ ตั้งแต่ระดับผู้บริหาร จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ จึงจะทำให้องค์การมีการพัฒนาก่อให้เกิดความมั่นคง

### **การส่งบุคคลไปศึกษาอบรมหรือดูงาน**

การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน หมายถึง การที่หน่วยงานส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงานทั้งในและต่างประเทศตามความต้องการของหน่วยงานนั้น เพราะวิธีการดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มความสามารถในการปฏิบัติงานของบุคคลนั้นให้สูงขึ้น (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 27) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร การส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อ**

วิธีการพัฒนาบุคลากรระหว่างปฏิบัติภารกิจส่งเสริมโดยการส่งไปศึกษาต่อ

ภิญโญ สาธร (2516 : 183) ได้กล่าวไว้ว่า สามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ

1. ส่งให้ไปศึกษาในสถานศึกษานอกเวลาทำงาน หรือให้ใช้เวลาบางส่วนของการทำงานไปรับการศึกษา (Outside Courses) คือ การที่หน่วยงานอนุญาตให้บุคลากรไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการจากสถานศึกษาในตอนบ่ายหรือค่ำ

2. ส่งให้ไปศึกษาใหม่หรือศึกษาต่อเพิ่มเติม (Retraining or Upgrading) เป็นการเพิ่มวุฒิของบุคลากรให้มีความรู้ดีขึ้น หรือให้ได้รับความรู้ใหม่ เพราะวิธีทำงานและเครื่องมือปฏิบัติงานเปลี่ยนไป การให้ไปศึกษาและดูงานในต่างประเทศก็จัดเป็นการพัฒนาบุคลากร หน่วยงานต้องหาทางส่งบุคลากรไปศึกษาเพิ่มเติมโดยอาจส่งไปทำปริญญาทั้งในประเทศหรือต่างประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 91) ซึ่งได้กล่าวว่าการลาหยุดเพื่อศึกษาต่อหลังจากที่ได้ทำงานมาแล้วมีประโยชน์อย่างยิ่งเพราะทำให้ประสบการณ์ที่ผ่านมาแล้วเป็นรากฐานที่จะเข้าใจปัญหาต่อไป เพราะผู้ที่ไปศึกษาต่อจะได้มีโอกาสได้พบงานที่ได้กระทำผ่านไปแล้ว และจะได้ใช้โอกาสในช่วงศึกษาต่อหาความรู้ใหม่ผสมผสานกัน สร้างแนวทางที่จะปรับปรุงข้อบกพร่องต่าง ๆ ให้ดีขึ้นต่อไป

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ให้กับบุคลากรตามที่หน่วยงานต้องการ ซึ่งอาจกระทำได้ดังนี้ ให้ไปศึกษาต่อนอกเวลาทำงาน หรือใช้เวลาบางส่วนของการทำงาน หรือการลาศึกษาต่อเต็มเวลา ทั้งภายในประเทศหรือต่างประเทศ

### **การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปฝึกอบรมหรือดูงาน**

การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคลากร เป้าหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรนั้นให้แก้ไขการทำงานที่ด้อยประสิทธิภาพ เพื่อเสริมสร้างสมรรถภาพในการทำงาน เพื่อเตรียมบุคคลให้พร้อมที่จะรับตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืองานที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2527 : 273) และภิญโญ สาร (2517 : 442-443) ได้มีความเห็นสอดคล้องว่าการฝึกอบรมก็เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของบุคคลที่รับการฝึกอบรม การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หมายถึงรวมถึงความชำนาญในการทำงานด้วยมือ (Manipulative Skills), การรู้จักใช้ความรู้ทางเทคนิคต่าง ๆ (Technical Knowledge) ความสามารถในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving Ability) และทัศนคติที่มีต่อการทำงาน (Attitude) และสมพงษ์ เกษมสิน (2523 : 217) มีความคิดเห็นในทำนองเดียวกันว่า การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในหน้าที่ทั้งในปัจจุบันและอนาคต สำหรับพนัส หันนาคินทร์ (2524 : 88) มีข้อเสนอเกี่ยวกับโรงเรียนว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งบุคลากรไปอบรมเพื่อพัฒนาตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เตรียมบุคคลไว้รับหน้าที่ใหม่ และปรับปรุงงานที่ปฏิบัติอยู่เดิมให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

ในส่วนของการศึกษาและดูงาน พนัส หันนาคินทร์ (2524 : 91) เสนอแนะว่าการไปศึกษาและดูงานนอกสถานที่เป็นกิจกรรมที่จะช่วยให้ครูไม่หลงผิดไปว่าสิ่งที่ตนทำนั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีที่จะเปรียบเทียบ การไปสังเกตกิจกรรมในโรงเรียนอื่นย่อมจะทำให้มีโอกาสดูเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิด มองเห็นตัวเองในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ที่อาจจะนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองบ้าง และละเมียด ลิมอักษร (2516 : 108) ได้อธิบายว่า การเดินทางไปศึกษาภายนอกสถานที่ที่ตัวบุคลากรปฏิบัติงานอยู่เป็นการเรียนรู้ถึงวิธีการและกระบวนการ ตลอดถึงเทคนิคต่าง ๆ

มาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนเอง ซึ่งวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยการศึกษาดูงานนั้น

ชาญชัย ลิวตรีงสิมา (2522 : 235) ได้เสนอขั้นตอนการไปดูงาน 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นเตรียมการ เลือกสถานที่ให้สอดคล้องกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แล้วประสานงานของความร่วมมือ โดยแจ้งรายละเอียดให้ทราบ
  2. ขั้นเดินทางไปทัศนศึกษา ตรวจสอบรายชื่อบุคคลที่ร่วมเดินทางก่อนเดินทาง และแจ้งให้ทราบถึงกำหนดการ วัตถุประสงค์ และการเขียนรายงานส่งผู้บังคับบัญชา เป็นต้น
  3. การประเมินผล สังเกตการรายงานหรือการถ่ายทอดความรู้ให้แก่เพื่อนร่วมงาน
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 27-28) ได้กล่าวว่าวิธีดำเนินการในการส่งบุคคลไปศึกษา ฝึกอบรม และดูงานนั้น มีวิธีการดำเนินการดังนี้

1. การส่งบุคคลไปศึกษาอบรม และดูงานภายในประเทศ ในเรื่องนี้กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดไว้ให้ถือปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการให้ข้าราชการไปศึกษาต่อ และฝึกอบรมภายในประเทศ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2534

- 1) การศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

- 1.1 สาขาที่จะไปศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

- 1.2 จำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามจำนวนที่กรมเจ้าสังกัดได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ

- 1.3 การลาศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ

- 2) การศึกษาต่อภาคคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

- 2.1 สาขาที่จะศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

- 2.2 การลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ

- 3) การศึกษาต่อภาคฤดูร้อน จะต้องเป็นไปตามหลักการดังนี้

- 3.1 สาขาที่จะศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่ ก.ค. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งแล้ว

3.2 ข้อผูกพันของข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปศึกษาต่อภาคฤดูร้อน จะต้องมาปฏิบัติราชการในสถานศึกษา หรือสำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการศึกษา หรือตามที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควรไม่ต่ำกว่าสองเท่าของเวลาที่ไปศึกษา

#### 4) การฝึกอบรมจะต้องดำเนินการดังนี้

4.1 สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ในหน้าที่

4.2 ข้าราชการที่ได้รับอนุญาตให้ไปฝึกอบรมที่มีหลักสูตรเกินกว่า 6 เดือน หรือทางราชการจะต้องจ่ายเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเกินกว่า 5,000 บาท มีข้อผูกพันคือ

4.2.1 เมื่อกลับมาแล้วต้องปฏิบัติราชการในสถานศึกษา หรือ สำนักงานที่ตนปฏิบัติงานอยู่ก่อนเข้ารับการฝึกอบรม หรือตามที่กรมเจ้าสังกัดเห็นสมควร ไม่น้อยกว่าสองเท่าของเวลาที่ไปฝึกอบรม

4.2.2 หากไม่ปฏิบัติตามข้อผูกพันจะต้องส่งเงินเดือนทั้งหมดและ เงินค่าใช้จ่ายที่ได้รับในระหว่างที่ไปฝึกอบรม รวมทั้งเบี้ยปรับอีกสองเท่าคืนกรมเจ้าสังกัดทันที

### **การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติงานวิจัยในต่างประเทศ**

การส่งบุคคลไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม ดูงานและปฏิบัติงานวิจัยในต่างประเทศก็มี แนวคิดเช่นเดียวกับการศึกษา อบรม ดูงานภายในประเทศ ทั้งนี้ก็เพื่อเป็นการส่งเสริมบุคลากร ในสังกัดให้เกิดการเรียนรู้ ส่งเสริมประสบการณ์โดยตรง และนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาคุณภาพ การศึกษาที่อยู่ในความรับผิดชอบทุกระดับให้สูงขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ทุนและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ จะสูงกว่าภายในประเทศ ผู้ที่มีอำนาจในการพิจารณาจะเริ่มตามลำดับขั้นจนถึงอธิบดีกรม เจ้าสังกัด และจะมีหน่วยงานที่รับผิดชอบให้ปฏิบัติตามกฎระเบียบ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ไว้แล้ว และในการดำเนินการนั้นเป็นไปตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการให้ข้าราชการ ไปศึกษา อบรม ดูงาน ณ ต่างประเทศ

โดยสรุป การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษา อบรม หรือดูงาน เป็นวิธีการ วิธีหนึ่งเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรตามที่หน่วยงาน ต้องการ ซึ่งหน่วยงาน

อาจกระทำได้โดยการส่งไปศึกษาต่อ ส่งไปรับการอบรมหรือไปทัศนศึกษาดูงาน ทั้งนี้ควร  
ดำเนินการให้เป็นไปตามขั้นตอนที่รัดกุมและถูกต้องตามกฎหมายและระเบียบทางราชการ

### **การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน**

การปฏิบัติงานของบุคลากรในสังกัด ต้องปฏิบัติงานตามตำแหน่ง หน้าที่ บทบาททั้ง  
ของหน่วยงาน และของบุคลากร ไม่ว่าจะเป็บุคลากรที่เป็นข้าราชการพลเรือน ข้าราชการครู  
ทั้งผู้บริหาร และเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาที่ไม่สังกัดสถานศึกษา จะมีแนวนโยบายให้ปฏิบัติที่  
สอดคล้องกันไป โดยการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีนั้นเป็นสิ่งที่ท้าทายของบุคลากรต่าง ๆ  
ที่มีหน้าที่รับผิดชอบอยู่ในหน่วยงาน ดังที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ  
(2531 : 28-29) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงานว่า หมายถึง  
การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ หรือความ  
ชำนาญจากการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำ การประชุมชี้แจง การสอนงาน การฝึก  
ปฏิบัติงาน หรือทดลองการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ การให้คำแนะนำปรึกษา  
การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือปรับปรุงหน้าที่ใหม่ และการ  
โยกย้าย สำหรับวิธีการดำเนินการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน มีดังต่อไปนี้

#### **1) การแนะนำชี้แจง สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**

(2531 : 29) ให้ความหมายว่า หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำ  
ชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับ  
การปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้  
การแนะนำชี้แจงเป็นวิธีการพื้นฐานที่จะให้บุคคลได้มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานและ  
เป็นวิธีที่ใช้ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งระหว่างผู้บังคับบัญชาโดยตรงกับผู้ปฏิบัติงาน  
การแนะนำ ชี้แจงกระทำได้อย่างกว้างขวางในหลายกรณี เช่น

1.1 การแนะนำชี้แจงผู้ที่เข้ามาทำงานใหม่หรือใช้ในกรณีปฐมนิเทศบุคคลใหม่  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีที่ไม่มีการฝึกอบรมปฐมนิเทศ อันเนื่องจากบุคคลใหม่มีเพียงคนเดียว  
หรือกลุ่มเล็ก ๆ หรือในกรณีที่มีอาจจัดฝึกอบรมปฐมนิเทศได้ หรือแม้กรณีที่มีการอบรมปฐมนิเทศ  
แล้ว ก็จะใช้การแนะนำชี้แจงอีกครั้งหนึ่งก็ได้

1.2 การแนะนำชี้แจงก่อนการปฏิบัติงาน อันได้แก่ การแนะนำชี้แจงเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงาน รวมทั้งมาตรฐานงานและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้

1.3 การแนะนำชี้แจงในระหว่างการทำงาน ในกรณีที่มีปัญหาหรือเห็นว่าควรจะให้คำแนะนำเพิ่มเติม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจยิ่งขึ้น การชี้แจงกรณีนี้อาจจะเรียกว่า การนิเทศงานก็ได้

1.4 การแนะนำชี้แจงหลังจากการทำงาน เพื่อย้ำให้เกิดความรู้ความเข้าใจยิ่งขึ้น

1.5 การแนะนำชี้แจงประกอบกับกรณีอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากวิธีการแนะนำชี้แจงเป็นวิธีสื่อความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดในหน่วยงาน

2) การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะของการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสารและให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคคลเป็นจำนวนมาก ส่วนมากจะใช้เฉพาะการให้ข่าวสาร หรือการชี้แจงให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในเรื่องต่าง ๆ ที่เข้าใจได้ไม่ยากนัก เช่น นโยบายในการปฏิบัติงานการตกลงนัดหมายในการดำเนินงาน แผนงาน มาตรฐานการทำงาน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 29)

3) การสอนงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 29-30) ได้ให้แนวคิดว่า การที่หัวหน้างานหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายสอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคคลที่เข้าทำงานใหม่ หรือกรณีที่มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ทั้งนี้เพื่อจะให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้มีความรู้ ความสามารถเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป การสอนงานมีวิธีการคล้าย ๆ กับการเรียนการสอน โดยจะต้องดำเนินการเป็นลำดับดังนี้

3.1 การวางแผนการสอนหรือการเตรียมการสอน โดยผู้สอนงานจะต้องเตรียมการสอนงานเพื่อที่จะให้ได้ผลเต็มที่

3.2 การดำเนินการสอนงาน โดยจะต้องใช้วิธีการสอนต่าง ๆ ที่เห็นว่าเหมาะสม เช่น วิธีการที่แบ่งการปฏิบัติงานออกเป็นขั้น ตอน เพื่อสะดวกแก่การจดจำและปฏิบัติ

3.3 การมอบหมายงานให้ปฏิบัติหรือมอบหมายงานให้ทดลองปฏิบัติ

3.4 การติดตามและประเมินผล ได้แก่ การพิจารณาหรือประเมินว่าได้ปฏิบัติถูกต้องหรือเป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่

4) การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองการปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30) ซึ่งให้เห็นว่า การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ปฏิบัติงานได้ถูกต้องและมีความชำนาญขึ้น การฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองการปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อจากการสอนงานหรือการแนะนำชี้แจง

5) การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้จะใช้เป็นการพัฒนาบุคคลได้ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญและประสบการณ์ การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 30-31) ให้แนวปฏิบัติว่า สามารถดำเนินการเพื่อให้เกิดพัฒนาบุคคลได้ดังนี้

5.1 มอบหมายงานในหน้าที่ของบุคคลผู้นั้นให้ขึ้นไปตามลำดับของการเรียนรู้ เช่น จากเรื่องที่ย่างไปยังเรื่องยาก หรือจากเรื่องที่ไม่มีปัญหาไปสู่เรื่องที่มีปัญหา หรือจากเรื่องที่ทำตามระบบง่าย ๆ ไปสู่เรื่องที่ใช้ความคิดพิจารณา

5.2 ในการมอบหมายงานจะต้องควบคู่กับการแนะนำชี้แจงหรือสอนงาน และการให้คำแนะนำปรึกษาเสมอ โดยในการมอบงานนั้นจะต้องมั่นใจว่าผู้ปฏิบัติเข้าใจในวิธีการทำงาน ความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ของการทำงานว่ามอบให้ทำอะไร ทำอย่างไร

5.3 นอกจากมอบงานในหน้าที่ซึ่งปฏิบัติดังกล่าวแล้ว เพื่อให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถต่อไปอีก ก็ควรใช้เทคนิคของการเพิ่มงานและมอบงานอื่นที่ต้องการให้เขาพัฒนาความสามารถต่อไปได้อีกด้วย มอบให้ทำงานแทนหัวหน้างาน มอบให้ไปเป็นวิทยากรในการบรรยายหรือมอบงานพิเศษอื่น ๆ ให้ ซึ่งเมื่อบุคคลได้รับมอบหมายงานแล้วย่อมจะทำให้เกิดความภาคภูมิใจ และสนใจทำการศึกษาค้นคว้าต่อไป ประกอบกับการให้คำแนะนำชี้แจง หรือการสอนงาน หรือการให้คำปรึกษาแล้วก็จะทำให้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถเพิ่มขึ้นได้อีก

5.4 การมอบงานนี้จะต้องคำนึงถึงหลักการจูงใจเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ต้องมอบงานที่มั่นใจว่าเขาจะปฏิบัติงานได้สำเร็จ หรืออีกนัยหนึ่งต้องเอาความสำเร็จเป็นสิ่งจูงใจในการ

ทำงาน มอบงานให้เกิดความภูมิใจในการทำงาน มอบงานให้เกิดความภูมิใจ เช่น มอบให้เป็นวิทยากร ให้ไปร่วมประชุมสัมมนาในวงวิชาชีพหรือวิชาการ สิ่งที่จะต้องพิจารณา คือ ไม่ควรมอบงานให้มากเกินไปหรือมอบงานให้เป็นการทำลายบุคคล เป็นต้น

5.5 เมื่อมอบหมายงานแล้ว จะต้องมีการคอยดูแล กำกับ คอยช่วยเหลือ ให้คำแนะนำปรึกษา จนกระทั่งงานสำเร็จ และเมื่องานได้ปฏิบัติสำเร็จแล้วก็นำมาอภิปราย หรือพิจารณากันระหว่างผู้มอบกับผู้รับมอบ เพื่อเป็นการพิจารณาหรือประเมินความสำเร็จของงาน และควรชมเชยผู้ที่ได้รับมอบงาน เพื่อให้เป็นกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานต่อไป และหากมีปัญหาข้อผิดพลาดก็ควรแนะนำให้แก้ไข ไม่ควรตำหนิให้เสียหายอันเป็นการทำลายขวัญมากกว่าการสร้างหรือพัฒนาบุคคล

6) การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น ฯลฯ การให้คำแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่จะช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้ อย่างหนึ่ง และจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคคลในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยปกติ การแนะนำปรึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 31) เสนอว่า สามารถจะดำเนินการเป็น 3 รูปแบบ คือ

6.1 แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

6.2 แนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง

6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์

การที่จะให้คำแนะนำปรึกษาได้ผลดีนั้นจะต้องเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทัศนคติของผู้ที่จะมารับคำแนะนำปรึกษาด้วยโดยผู้ที่ให้คำแนะนำปรึกษาจะต้องมีการสร้างบรรยากาศให้เกิดความเชื่อใจ รู้สึกปลอดภัย และเต็มใจที่จะร่วมกันหาหนทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ด้วย นอกจากนี้แล้วผู้ให้คำแนะนำปรึกษาควรจะมีทักษะการฟัง การกระตุ้นให้กำลังใจ การจูงใจ การสื่อความหมาย การแสดงความยอมรับนับถือ การให้ความเห็นอกเห็นใจและความอบอุ่น

7) การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 32) ได้ให้แนวทางว่าหมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสารหรือคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคคลได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจได้วิธีหนึ่ง



การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงานนั้น สามารถดำเนินการได้อย่างกว้างขวาง และสามารถจัดทำได้ในทุก ๆ เรื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคู่มือการปฏิบัติงานและสามารถจัดทำก็สามารถดำเนินการได้ดีกว่า เพราะสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน แต่อย่างไรก็ตามหน่วยงานในระดับต่าง ๆ อาจจัดทำได้ด้วย โดยเฉพาะเอกสารที่เกี่ยวกับหน่วยงานนั้นโดยตรง เอกสารที่จะต้องจัดหาหรือจัดทำ ได้แก่

- 7.1 เอกสารที่เกี่ยวกับนโยบายและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับหน่วยงานทั้งในระดับกรม ระดับจังหวัด และระดับปฏิบัติการต่าง ๆ ที่จะต้องทราบ
- 7.2 เอกสารที่ใช้เป็นคู่มือในการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งหรือหน้าที่ต่าง ๆ รวมทั้งกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
- 7.3 เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ได้แก่ ข่าวสารและข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น เอกสารวิชาการ หนังสือพิมพ์และสิ่งพิมพ์อื่น ๆ
- 7.4 เอกสารที่เป็นข่าวสารหรือข้อมูล ที่หน่วยงานจัดทำขึ้นเพื่อแจ้งให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนทราบ และเป็นสื่อในการทำความเข้าใจระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหน่วยงาน หรือระหว่างผู้ปฏิบัติงานด้วยกัน เช่น จดหมายข่าวประจำเดือน วารสารคู่สัมพันธ์ แรงงานสัมพันธ์ พนักงานสัมพันธ์ ฯลฯ

8) การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่หรือผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียนในโรงเรียนเดียวกัน เป็นต้น ส่วนการปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคคลเกิดการพัฒนาได้เช่นเดียวกัน เนื่องจากบุคคลซึ่งได้รับหน้าที่ใหม่หรือได้รับหน้าที่เพิ่มขึ้นทำให้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นในโอกาสต่อไป (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 32) ซึ่งได้เสนอแนะสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 172) ว่าการสับเปลี่ยนหน้าที่ให้เหมาะสมกับตำแหน่งและความรู้ ความสามารถหรือการใช้คนให้ถูกกับงานโดยมีอัตราเงินเดือนเท่าเดิม และมีปริมาณงานและความรับผิดชอบใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิม นอกจากนี้ พันธ์ หันนาคินทร์ (2524 : 90) ก็ได้ชี้ให้เห็นว่าการผลัดเปลี่ยนกันไปทำหน้าที่อื่น ๆ บ้างทำให้คนได้ทราบความตื้นลึกหนาขาวของตำแหน่งต่าง ๆ

เข้าใจความยากลำบากของฝ่ายต่าง ๆ ได้ดี เพราะตัวเองเคยประสบมาแล้ว จึงอาจจะทำให้ การประสานงานดีขึ้น นอกเหนือไปจากการเพิ่มพูนความสามารถของตนเอง

9) การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคคลให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่ แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายงานนี้จะทำให้บุคคลได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้นอันจะมีผลทำให้ เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 32) โดยความคิดเห็นดังกล่าวจะสอดคล้องกับ สมพงษ์ เกษมสิน (2519 : 169) และ เสนาะ ทิเยาว์ (2532 : 217) ที่มีความคิดเห็นทำนองเดียวกันว่า การโยกย้าย เป็นการ เปลี่ยนแปลงจากตำแหน่งหนึ่งไปปฏิบัติหน้าที่อีกตำแหน่งหนึ่ง อาจจะมีค่าจ้าง อัตราเงินเดือน สถานะ ความชำนาญ ความรับผิดชอบ ใกล้เคียงกับตำแหน่งเดิมหรืออยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งนี้ ศิริอร ชันรหัตต์ (2531 : 105) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการย้ายไว้ที่น่าสนใจว่า

1. เพื่อบรรจุบุคคลในตำแหน่งที่เหมาะสมกับสมรรถภาพและความสามารถของ ตนยิ่งขึ้น เพราะบางครั้งบุคคลดำรงตำแหน่งหนึ่งอยู่ แต่อาจจะไม่เหมาะสม การโยกย้าย ช่วยให้ผู้คนนั้นได้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

2. เพื่อให้บุคลากรได้ฝึกงานในหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ อันจะทำให้เกิดความรู้ยิ่งขึ้น โดยจะเป็นประโยชน์แก่องค์กรและเตรียมพร้อมที่จะไปรับตำแหน่งสูงขึ้นไป

ดังนั้น สรุปได้ว่า การโยกย้ายเป็นการให้บุคคลไปปฏิบัติงานในตำแหน่งเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์กับบุคคลและองค์กร

### **การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการพัฒนาด้วยตนเอง**

การพัฒนาด้วยตนเอง หมายถึง การที่บุคคลพัฒนาความสามารถในการทำงาน ด้วยตนเอง หรือหน่วยงานจัดให้บุคคลได้พัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งใน การพัฒนาความสามารถในการทำงานด้วยตนเองนี้จะป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยให้บุคคลได้พัฒนาความ สามารถในการทำงานได้เป็นอย่างดี (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 32) ในเรื่องเดียวกันนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2526 : 37-38) ให้ แนวไว้ว่า วิชาชีพครูเป็นวิชาชีพชั้นสูง ดังนั้น ครูได้ชื่อว่าเป็นผู้มีการพัฒนาตนเองในวิชาชีพ

ฉะนั้นควรจะต้องพัฒนาตนเองใน 3 ด้าน คือ ด้านความรู้ ประการที่สอง คือ การพัฒนาตนเอง ทางด้านเทคนิควิธี และประการสุดท้ายคือ การพัฒนาคนในด้านคุณลักษณะกับเจตคติ สำหรับ อำภา บุญช่วย (2530-2531 : 8) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองเป็นรากฐานของการพัฒนา ทั้งหลายทั้งปวง ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาทีมงาน ทีมงาน ครอบครัว โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือ แม้แต่สังคมหรือประเทศชาติก็ตาม ถ้าปราศจากการพัฒนาตนเองเป็นรากฐานเบื้องต้นแล้วก็ยาก ที่จะไปพัฒนาอย่างอื่น แม้แต่จะพัฒนาครอบครัวของเราเองก็ตาม ดังนั้นการที่จะไปพัฒนาใคร ก็ควรที่จะหาทางพัฒนาปรับปรุงตัวเองก่อน เพราะเมื่อไปพัฒนาคนอื่นเขาจึงพึง ยอมรับ เชื่อถือ และศรัทธา โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ประกอบอาชีพครู ส่วน ศรีอรุณ เรศานนท์ (25321 : 344) ได้ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาตนเองเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคคล เพราะไม่พัฒนาตนเองก่อน แล้วการพัฒนาส่วนอื่นก็จะได้ผลไม่ว่าจะอยู่ในระดับใด นอกจากนี้ กระจ่าง พูลพิพัฒน์ (2530 : 7) ได้ชี้ประเด็นให้เห็นว่าการพัฒนาตนเองให้เป็นข้าราชการที่มีความสามารถ มีวินัย มีคุณธรรม และอุดมการณ์ เป็นภารกิจของข้าราชการในสถานการณ์ปัจจุบันด้วย ทั้งนี้ เพื่อที่จะได้รับใช้ชาติบ้านเมืองด้วยความเสียสละ เร่งพัฒนาหน่วยงานและสิ่งสำคัญ สำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534 : 72) ได้เน้นให้เห็นว่าถ้าตนเองยังไม่ได้ พัฒนาก็ยากที่จะพัฒนาผู้อื่นได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองเป็นการพัฒนาความรู้ เทคนิควิธี และเจตคติด้วยตนเอง ซึ่งถือว่าเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสิ่งทั้งหลาย ฉะนั้นควรที่จะ เริ่มต้นที่การพัฒนาตนเองก่อน

### **ขั้นตอนและวิธีการพัฒนาตนเอง**

อำภา บุญช่วย (2530-2531 : 7-8 อ้างอิงมาจาก มนูญ วงศ์นารี, ม.ป.ป. : 8) ได้เสนอขั้นตอนการพัฒนาตนเองมี 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการสำรวจวิเคราะห์ตัวเอง เพื่อรู้จักตัวเอง
2. ขั้นตอนการกำหนดความคาดหวังใหม่ และการวางแผนการเปลี่ยนแปลง
3. ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงโดยการนำตัวเอง
4. ขั้นตอนการสร้างความเข้มแข็งโดยการมีโลกทัศน์ที่กว้างขวางขึ้น

สำหรับวิธีการพัฒนาตนเอง ถวัลย์ มาศจรัส (2528 : 10-11) ได้เสนอวิธีการเป็นแนวทาง สรุปได้ดังนี้

1. การเข้าร่วมประชุม
2. การสัมมนา
3. การฝึกอบรม
4. การฟังอภิปรายและการปาฐกถาทางการศึกษา
5. การอ่านหนังสือทางการศึกษา
6. การรับฟังข่าวการศึกษาจากสถานีวิทยุหรือโทรทัศน์

ส่วน ศรีอรุณ เรศานนท์ (2532 : 344) และ ทองฟู ชินะโชติ (2531 : 106)

มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าวิธีการพัฒนาตนเองที่ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานและนิยมนั้นมีดังนี้

1. มีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเองให้ทันแก่เหตุการณ์
2. แลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเป็นกันเองกับผู้อื่น
3. ศึกษาหาความรู้จากเอกสารทางวิชาการต่าง ๆ
4. ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศ โดยอาศัย

หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์และสื่อมวลชนอื่น ๆ

5. ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและทั้งที่เกี่ยวข้อง

6. การเข้าร่วมประชุมสัมมนา เมื่อมีโอกาส
7. เป็นผู้นำอภิปรายและผู้บรรยายในบางโอกาส
8. เป็นสมาชิกขององค์การทางวิชาการ หรือองค์การอื่น ๆ ที่น่าสนใจ
9. หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งคราว
10. เข้าศึกษาบางวิชาในสถาบันศึกษา
11. คบหาสมาคมกับผู้รู้บางท่าน

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 33-34)

ได้กล่าวถึงวิธีการในการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการ การพัฒนาด้วยตนเองว่า ควรดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดหรือแจ้งให้บุคคลได้ทราบว่าหน่วยงานสนับสนุนให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากวิธีการพัฒนาบุคคลที่หน่วยงานได้ดำเนินการอยู่แล้ว

2. หัวหน้างานควรจะได้ศึกษาพิจารณาถึงความต้องการ หรือความจำเป็นในการพัฒนาของบุคคลในหน่วยงานทุกคนอยู่เสมอว่า บุคคลใดมีความต้องการ หรือมีความจำเป็น (มีปัญหา) ที่จะต้องพัฒนาในด้านใด เรื่องใดบ้าง เช่น ในเรื่องความรู้ ในเรื่องความเข้าใจในเรื่องเทคนิคในการทำงาน ทั้งนี้เพื่อจะพิจารณาให้ได้รับการพัฒนาในด้านต่าง ๆ และหากได้รับการพัฒนาโดยวิธีอื่นแล้วควรจะได้พัฒนาตนเองโดยหน่วยงานเป็นผู้จัดการ

3. การพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้นหน่วยงานสามารถจัดการได้อย่างกว้างขวางหลายวิธี เช่น

1) จัดเอกสารหรือแนะนำเอกสารเกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือคู่มือการปฏิบัติงานหรือเอกสารอื่น ๆ เพื่อให้ศึกษา

2) เพื่อให้การพัฒนาด้วยตนเองได้ผลดียิ่งขึ้น ควรที่จะนำเทคนิคในการพัฒนาให้ผสมผสานกันในระหว่างการพัฒนาด้วยตนเองกับเทคนิคการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น

- พัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการแนะนำชี้แจง
- พัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการสอนงาน
- พัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการฝึกปฏิบัติงาน
- พัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการมอบหมายงาน
- พัฒนาด้วยตนเองควบคู่ไปกับการให้คำแนะนำปรึกษา
- พัฒนาด้วยตนเองโดยใช้เอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน

4. ในการพัฒนาบุคคลด้วยตนเองนั้น หากจะให้ได้ผลจริงจึงควรดำเนินการให้เป็นระบบ โดยดำเนินการตามกระบวนการเรียนการสอน ให้ครบอย่างน้อย 5 กระบวนการคือ

1) การวางแผน โดยหัวหน้างานจะต้องพิจารณาว่า จะดำเนินการให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเองในเรื่องใด อย่างไร โดยอาจจะปรึกษาหารือร่วมกับบุคคลอื่นด้วยก็ได้ หรือหัวหน้างานระดับรองลงมาเป็นผู้วางแผน

- 2) การเตรียมการ โดยเตรียมการในการมอบหมายให้บุคคลได้ศึกษาหรือพัฒนาด้วยตนเองอย่างไร
- 3) การดำเนินงาน โดยการกำหนดหรือมอบหมายให้บุคคลได้พัฒนาด้วยตนเองตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 4) การติดตามผล โดยการสอบถามหรือนัดหมายปรึกษาหารือกันตามระยะเวลาที่กำหนด ว่าได้มีการพัฒนาด้วยตนเองแค่ไหน อย่างไร
- 5) การประเมินผล โดยการประเมินหลังจากเสร็จสิ้นการพัฒนาด้วยตนเอง เรื่องใดเรื่องหนึ่งว่าได้ผลแค่ไหน เพียงใด

5. การพัฒนาด้วยตนเอง นอกเหนือจากการพัฒนาด้วยตนเองอันเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการพัฒนาบุคคล โดยกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวแล้ว ยังจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาตนเองในเรื่องอื่น ๆ ด้วย เช่น การศึกษาต่อ การฝึกอบรม การทัศนศึกษา หรือการศึกษาหาความรู้ในเรื่องอื่น ๆ

ดังนั้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการพัฒนาด้วยตนเองจึงเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาสิ่งทั้งปวง ซึ่งควรจะเริ่มต้นจากการพัฒนาที่ตนเองเป็นประการสำคัญอันจะนำไปสู่การพัฒนาอื่น ๆ ทั้งสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง แต่ทั้งนี้ผู้ที่พัฒนาตนเองได้ดั้นก็ควรที่จะรู้จักตัวเอง รู้ว่าตนเองต้องการเปลี่ยนแปลงไปสู่จุดใด และสามารถที่จะวางแผนดำเนินการไปสู่จุดนั้นได้มีความสามารถใช้วิธีการหลาย ๆ วิธีแล้วแต่จุดประสงค์ ในส่วนหน่วยงานควรให้ความสำคัญ ควรมีการวางแผน การเตรียมการ การดำเนินงาน การติดตามผล และการประเมินผล เพื่อให้ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองของบุคลากรได้รับบรรลุตามวัตถุประสงค์

#### **การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหาร**

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 34) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลว่า นอกจากจะดำเนินการโดยวิธีการต่าง ๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว จะสามารถพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหารได้อีกทางหนึ่ง กล่าวคือ ใช้เทคนิคในการบริหารโดยนักบริหาร ดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคคลได้ด้วย เทคนิคการบริหารที่ว่านี้มีหลายประการ เช่น

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์
2. การบริหารโดยมีส่วนร่วม
3. เทคนิคคิวซี

#### การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ (Management by Objectives)

การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ อิชมา ลิมป์ไพฑูรย์ (2530 : 1) ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นระบบการจัดการที่เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสกำหนด วัตถุประสงค์ด้วยตนเอง แล้วนำวัตถุประสงค์นั้นมาตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นเพียงที่ปรึกษา เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และเน้นการควบคุมที่ผลงาน โดยให้นำมา เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ ซึ่งสอดคล้องกับ อาคม จันทสุนทร (2531 : 63) ได้กล่าวถึง ความหมายว่า หมายถึงการจัดดำเนินงานโดยมีจุดประสงค์ เป็นยุทธศาสตร์หรือกลวิธีใน การวางแผนและควบคุมการดำเนินงาน โดยมุ่งให้เกิดผลตามจุดประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ ทั้งนี้โดยมีลักษณะที่ยึดจุดประสงค์และผลงานเป็นสำคัญ โดยให้ทุกคนในองค์การได้มองเห็น และปฏิบัติไปในจุดเดียวกัน ทำให้เกิดเอกภาพในการทำงาน และมีแรงจูงใจอย่างสูงในการ ทำงาน เพื่อให้ได้ผลงานสำเร็จในช่วงระยะเวลาที่กำหนด และดริคเกอร์ (Drucker, 1954 : 56) ได้ให้ความหมายว่า เป็นเทคนิคการบริหารที่ตั้งอยู่บนรากฐานของการทำงาน แบบควบคุมตนเอง และมุ่งเปิดโอกาสให้สมาชิกขององค์การในทุกระดับได้มีส่วนร่วมใน กระบวนการตามเป้าหมายขององค์การอย่างแท้จริง นอกจากนี้ เกสสินี หงส์นันท์ (2530 : 8) ได้ชี้ประเด็นให้เห็นว่า การบริหารงานโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เป็นแบบผูกพัน ดุจลูกโซ่ (Means-ends-chain) หมายถึงว่า ถ้าจุดหนึ่งจุดใดผิดพลาดลงไปก็หมายถึง การล้มเหลวทั้งระบบ

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์เป็นการ บริหารที่ให้สมาชิกในองค์การได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และให้ การดำเนินงานนั้นยึดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เพียงจุดเดียวเป็นสำคัญ และการบริหารที่ตั้งอยู่ บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง

### วิธีการดำเนินการ

การบริหาร โดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์มีวิธีการดำเนินการดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 35) ได้กำหนด

วิธีการดำเนินงานดังนี้

1. หน่วยงานระดับสูงสุด กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานวางแผนของหน่วยงาน มีเป้าหมายอย่างไร
  2. หน่วยงานระดับรองลงมา กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องและรับกับเป้าหมายของหน่วยงานระดับสูงตามข้อ 1
  3. หน่วยงานระดับรอง ๆ ลงมาอีก กำหนดเป้าหมายให้สอดคล้องและรับกันเป็นระดับ จนถึงหน่วยงานระดับต่ำสุดในการปฏิบัติงาน
  4. ในหน่วยงานระดับปฏิบัติหรือระดับต่ำสุด ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ร่วมพิจารณา กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานของตนเองด้วย
  5. ในการบริหารงาน กิจกรรมที่สำคัญของหน่วยงานในระดับต่าง ๆ เช่น การวางแผน การติดตาม และประเมินผลงาน ฯลฯ จะต้องให้หัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปได้มีส่วนร่วมในการรับทราบ หรือร่วมพิจารณาการดำเนินงานด้วย และในหน่วยงานระดับต่ำสุดในการปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานทุกคนได้ร่วมรับทราบหรือร่วมพิจารณาการดำเนินงานด้วย
- สำหรับ สมยศ นาวิการ (2528 : 13) ได้กำหนดขั้นตอนและองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ สรุปองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่
1. การกำหนดเป้าหมาย มีขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ เป้าหมายขององค์การ เป้าหมายของหน่วยงาน และเป้าหมายของบุคคล
  2. การวางแผนปฏิบัติงาน มีขั้นตอนที่สำคัญ คือ การกำหนดแผนปฏิบัติงาน
  3. การควบคุมตนเอง ขั้นตอนที่สำคัญก็คือการปฏิบัติงานและการแก้ไข
  4. การประเมินความคืบหน้าเป็นระยะ ขั้นตอนที่สำคัญได้แก่ การประเมินความคืบหน้าตามเป้าหมาย การประเมินการปฏิบัติงานโดยส่วนรวม การเสริมแรงพฤติกรรม และการจูงใจ อาจจะอยู่ในรูปของการฝึกอบรม และพัฒนาผู้บริหาร การจ่ายผลตอบแทน และการวางแผนงานอาชีพ และกำลังคน



การบริหารโดยเป้าหมายหรือโดยวัตถุประสงค์ สรุปลักษณะสำคัญได้ว่าเป็นการกำหนดเป้าหมายร่วมกันระหว่างผู้บริหารทุกระดับและผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้ต้องพิจารณาเป้าหมายของหน่วยงานเป็นสำคัญ แล้วนำมาเป็นแนวทางการกำหนดเป้าหมาย รวมทั้งมีการนำเอาวิธีการต่าง ๆ เช่น การวางแผน การประสานงาน การประเมินผล

### การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Administration)

ความหมายการบริหารโดยมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 36) ได้เสนอว่า การบริหารโดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบที่หนึ่งที่จัดรูปแบบการบริหารในลักษณะทีมการบริหาร หรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงาน และร่วมกันปฏิบัติงานในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทีมปฏิบัติงานมีความแข็งแกร่งและร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนั้นการที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้นจะทำให้บุคคลได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคคลทางหนึ่ง และ ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ (2531 : 48) ได้กล่าวความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วมไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการให้สมาชิกทุกคนในองค์กรหรือหน่วยงานเดียวกันได้กระทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ทุกคนคาดหวังและประสบผลสำเร็จ บุคลากรทุกระดับในหน่วยงานร่วมมือกันรับผิดชอบร่วมกัน มีความผูกพันในฐานะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ต้องการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและทิศทาง ลักษณะการบริหารในโรงเรียนแบบนี้เรียกว่า "การมีส่วนร่วม"

จากที่กล่าวสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม คือ การบริหารที่เปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรมีส่วนร่วมในการบริหารและการปฏิบัติ ส่งผลให้สมาชิกเกิดการเรียนรู้งาน รับผิดชอบร่วมกัน เป็นการเสริมสร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศขององค์การให้น่าอยู่ ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคคลในด้านหนึ่งด้วย

### วิธีการดำเนินการบริหารโดยมีส่วนร่วม

วิธีการดำเนินการบริหารงานโดยมีส่วนร่วม สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 36) ได้เสนอแนะไว้ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของคณะกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นคณะกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีม และมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม
3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรมหรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะ ทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากส่งผลให้การ ทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้วยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม หากพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสอดคล้องกับการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดย สุวิทย์ บุญช่วย (2525 : 20) ได้อธิบายการบริหารแบบประชาธิปไตยสาระสำคัญสรุปได้ดังนี้

1. นโยบาย จุดมุ่งหมายปลายทาง และการตัดสินใจเป็นการดำเนินงานของหมู่คณะ พิจารณาร่วมกัน
2. ขึ้นดำเนินงานใช้ระบบกระจายอำนาจ โดยแบ่งงานเป็นองค์การย่อย ๆ การทำงานผู้ร่วมงานมีสิทธิจะเลือกทำงานตามความถนัดและความสามารถของตนเองได้มากกว่า
3. การประเมินผลเป็นงานของทั้งคณะ ซึ่งผู้ร่วมงานจะต้องยอมรับข้อเท็จจริง มีจุดประสงค์อันแน่ชัดเป็นที่ตั้ง

นอกจากนี้ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2528 : 6) ได้เสนอแนะว่า การมีส่วนร่วมอาจจะทำได้ทั้งในรูปของตัวบุคคลนั้น ๆ ทั้งส่วนร่วมโดยตรง

หรือให้ตัวแทนกลุ่มเข้ามามีส่วนร่วม เพื่อทำหน้าที่แทนกลุ่มสมาชิก โดยการให้มีส่วนร่วมจะต้องมีส่วนร่วมดังนี้

- ร่วมแรง หมายถึง การที่ทุกคนร่วมกันปฏิบัติงานที่ตนได้รับมอบหมายให้สำเร็จ หรือช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในสิ่งที่ตนปฏิบัติได้
- ร่วมจิต หมายถึง การมีความสามัคคี
- ร่วมคิด หมายถึง การที่ทุกคนพยายามใช้ความรู้ ความสามารถของตนที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของส่วนรวมให้มากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้
- ร่วมพิชิตปัญหา หมายถึง การที่ทุกคนพยายามช่วยกันวิเคราะห์ปัญหาและลงมือแก้ปัญหาอย่างจริงจัง
- ร่วมพัฒนาทั้งกลุ่มและตนเอง หมายถึง การที่ทุกคนพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเองให้ดียิ่งขึ้น และในขณะเดียวกันก็พยายามพัฒนาสมาชิกภายในกลุ่มด้วย ซึ่งจะส่งผลให้กลุ่มมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การบริหารงานโดยมีส่วนร่วมคือ การบริหารแบบประชาธิปไตย การบริหารที่ให้โอกาสแก่สมาชิกในการเข้ามีส่วนร่วม การบริหารและการปฏิบัติอย่างมีกระบวนการ เริ่มตั้งแต่ร่วมประชุมปรึกษาหารือ จนกระทั่งร่วมกันประเมินผล เพื่อนำไปร่วมกันปรับปรุงและพัฒนา วิธีการนี้จะช่วยส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูง และส่งเสริมด้านขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นอีกด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคคลไปในตัวด้วย

#### การบริหารโดยใช้เทคนิคคิวซี (Quality Control Circle)

ความหมายการบริหารโดยใช้เทคนิคคิวซี เทคนิคคิวซีเป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อความช่วยกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2531 : 36) ซึ่งสอดคล้องกับ แสงสิน แพทย์ประภาพร (ม.ป.ท. : 5) ได้ให้ความหมาย

กลุ่มคุณภาพ(Q.C. Circle) ว่าเป็นกิจกรรมที่ดำเนินการปกครองและพัฒนาตนเองโดยมีผู้บังคับบัญชาชั้นต้นเป็นแกนกลาง โดยมีความสำนึกและเห็นความสำคัญของกิจกรรม ซึ่งร่วมกันค้นหาวิธีการที่จะควบคุมและปรับปรุงด้วยความตั้งใจ และพร้อมเพรียงโดยไม่มีการสั่งการหรือบังคับบัญชาให้ทำ กิตติมา ปริดีติลล (2529 : 151) กล่าวว่า กิจกรรมการบริหารโดยใช้เทคนิคคิวซีจะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม และการแบ่งงาน มอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ และ กล้าหาญ วรพุทธพร (2526 : 22-23) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับคิวซีไว้ว่า กลุ่มคุณภาพ คือคนกลุ่มน้อย ณ สถานที่ปฏิบัติงานเดียวกันร่วมงานกันโดยความสมัครใจ เพื่อทำกิจกรรมเกี่ยวกับการปรับปรุงงาน โดยตนเองอย่างอิสระ ทั้งนี้ต้องไม่ขัดต่อนโยบายหลักขององค์การหรือหน่วยงาน

ฉะนั้น เทคนิคคิวซี คือ กระบวนการกลุ่มอย่างที่มีสมัครใจกันรวมกับกลุ่มอย่างมีระบบและเป้าหมาย เพื่อพัฒนางานที่ดำเนินการอยู่ด้วยความสามารถของกลุ่มเป็นสำคัญ ซึ่งจะมีหน่วยงานให้การสนับสนุน

### วิธีการดำเนินการกิจกรรมคิวซี

การดำเนินการกิจกรรมคิวซีจะดำเนินการไปในทำนองเดียวกัน จะแตกต่างกันก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของหน่วยงานนั้น ๆ ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531 : 37-38) และรัชนิยา พรหมพานิช (2529 : 10-11) มีความเห็นสอดคล้องกัน สรุปได้ดังต่อไปนี้

#### 1. การจัดตั้งกลุ่ม

1.1 การจัดตั้งกลุ่มนั้นมีวิธีจัดถึง 2 วิธีคือ จัดตั้งจากบุคคลต่างหน่วยงานที่มีความสนใจ และจัดตั้งจากบุคคลในหน่วยงานเดียวกันที่มีความสนใจ โดยกลุ่มไม่ควรมีบุคคลเกิน 10 คน แล้วเลือกผู้นำกลุ่ม ซึ่งผู้นำกลุ่มนี้อาจผลัดกันเป็นผู้นำกลุ่มก็ได้ ในการจัดตั้งกลุ่มนี้โดยปกติจะตั้งชื่อกลุ่ม สัญลักษณ์ของกลุ่ม และคำขวัญของกลุ่มด้วย

1.2 ในขณะที่เดียวกันหน่วยงานควรจัดตั้งคณะกรรมการหรือเรียกว่าที่ปรึกษาคิวซี เพื่อคอยเป็นที่ปรึกษาแก่กลุ่มคิวซีที่ตั้งขึ้น

#### 2. การปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิคคิวซีโดย

2.1 ผู้นำกลุ่มชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรมให้แก่สมาชิกกลุ่มเข้าใจให้  
ปรึกษาหารือและตกลงกันเกี่ยวกับการตั้งชื่อกลุ่ม สัญลักษณ์กลุ่ม คำขวัญกลุ่ม รวมทั้งกติกา  
ในการทำกิจกรรมกลุ่ม การอภิปรายกลุ่มจะต้องใช้เหตุผลที่มาจากข้อเท็จจริง ต้องพูดเฉพาะ  
ประเด็นปัญหา ทุกคนต้องให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2.2 การนัดหมายการประชุม ซึ่งต้องให้ทุกคนพร้อมและกำหนดเวลาประชุมว่า  
สัปดาห์ละกี่ครั้ง วัน เวลาใด การให้ทุกคนมาให้พร้อมและเตรียมการให้พร้อม

3. การเริ่มดำเนินการโดย

- การเลือกหัวข้อปัญหา
- ตั้งเป้าหมายในการแก้ปัญหา

4. การลงทะเบียนในกิจกรรมชีวิต หลังจากที่ได้เลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายของ  
ปัญหาแล้ว จำเป็นที่จะต้องแจ้งให้ผู้ประสานงานชีวิตทราบ เพื่อแจ้งให้หน่วยงานทราบต่อไป

5. การกำหนดแนวปฏิบัติ ซึ่งปกติจะกำหนดให้ดำเนินการตามวัฏจักรเดมิง หรือ  
โดยกำหนดแนวปฏิบัติออกเป็น 4 ขั้นตอน คือ

5.1 วางแผน (Plan = P) ได้แก่ การเลือกหัวข้อปัญหา การตั้งเป้าหมาย  
กำหนดการประชุม กำหนดการมอบหมายหน้าที่แต่ละคน และกำหนดวิธีเก็บข้อมูล

5.2 ลงมือทำ (Do = D) ได้แก่ ดำเนินการประชุมตามกำหนด กำหนดสาเหตุ  
ของปัญหา เก็บข้อมูลหรือข้อเท็จจริงในการกำหนดสาเหตุ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย  
แก้ปัญหาตามที่ได้พบสาเหตุ และหาทางแก้ไขปรับปรุงให้ได้ผลตามเป้าหมาย

5.3 ตรวจสอบ (Check = C) คือการตรวจสอบ ได้แก่ การเก็บข้อมูล  
หลังจากแก้ไขปรับปรุง และการนำข้อมูลมาประเมินเทียบกันก่อนการแก้ปัญหา โดยเทียบกับ  
เป้าหมาย

5.4 ดำเนินการ (Action = A) เมื่อได้ดำเนินการแก้ปัญหาและตรวจสอบแล้ว  
ก็อาจจะได้ข้อยุติที่จะนำไปปฏิบัติได้ โดยนำไปกำหนดเป็นมาตรฐานและปรับปรุงแก้ไขการ  
ปฏิบัติงาน ซึ่งได้แก่ แก้ไขสิ่งที่บกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ค้นพบ ปรับปรุงวิธีการทำงาน  
ให้ได้มาตรฐาน ปรับปรุงมาตรฐานการทำงาน ปรับปรุงอุปกรณ์ หรือเครื่องมือในการทำงาน  
วางมาตรการการทำงานเพื่อไม่ให้เกิดปัญหานั้นอีก และหากได้ดำเนินการข้างต้นแล้ว แต่ยังไม่

ไม่ได้ผลเป็นที่น่าพอใจของกลุ่ม ก็ให้ดำเนินการตามวัฏจักรเดิมingต่อไปอีกเรื่อย ๆ จนกระทั่งพอใจ

6. การปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ เมื่อได้กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานแล้วก็จะดำเนินการตามขั้นตอนโดยใช้เทคนิคคิวชีตามคู่มือคิวชี

7. สรุปผลการดำเนินงานและรายงานผล เมื่อได้ดำเนินการตามขั้นตอนและสามารถแก้ปัญหาได้แล้วก็จะสรุปผลการปฏิบัตินั้น และรายงานคณะกรรมการคิวชีของหน่วยงานเพื่อทราบต่อไป ในขณะที่เดียวกันกลุ่มก็จะพิจารณาปัญหาเรื่องอื่น

การบริหารโดยใช้เทคนิคคิวชี เพื่อให้เกิดผลสำเร็จก็ควรนำคิวชีมาดำเนินการให้ครบวงจร ซึ่งสามารถดำเนินการตามขั้นตอน



ภาพประกอบ 5 แผนภูมิขั้นตอนการบริหารงานโดยใช้เทคนิคคิวชี

ที่มา : รัชนิย์ พรรณพานิช (2529 : 64)

สรุป การดำเนินกิจกรรมกลุ่มควิซนั้นก็ควรเป็นนโยบายของผู้บริหารที่จะนำควิซ มาสู่หน่วยงาน จัดให้มีการอบรมให้ความรู้สมาชิกในองค์กร หากสมาชิกเห็นว่ามิใช่ประโยชน์ ต่อตนเองและองค์กรก็ควรดำเนินไปตามระบบ เริ่มจากการตั้งกลุ่ม การวางแผน การลงมือ แก้ไขปรับปรุง การตรวจสอบผลการปฏิบัติภายหลังการตรวจสอบผล และกำหนดมาตรฐานใน การปฏิบัติงาน เมื่อเป็นผลงานของสมาชิกนอกจากจะให้มีการนำเสนอผลงานในองค์กรของ ตนเองแล้วก็ควรที่จะเสนอผลงานให้องค์กรอื่น ๆ ได้รับความรู้ด้วย ทั้งนี้เพื่อความก้าวหน้าทาง วิชาการและเพื่อขวัญและกำลังใจของเจ้าของผลงานที่ได้ประสบผลสำเร็จ

การพัฒนาบุคคลโดยกระบวนการบริหาร ตามที่กล่าวคือ การบริหารโดยเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม การบริหารโดยใช้เทคนิคควิซ เป็นวิธีการ ทำงานที่让员工มีส่วนร่วมทั้งการบริหาร และการปฏิบัติงาน ย่อมเรียนรู้และทั้งเพิ่ม ประสิทธิภาพ โดยการกระทำจริง นับได้ว่าเป็นการพัฒนาบุคคลได้อีกแนวทางหนึ่ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ได้มีผู้วิจัยไว้

สกกล รุ่งโรจน์ (2530 : 314-351) ได้ศึกษาวิจัยการจัดกิจกรรมการพัฒนา บุคลากรของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า โรงเรียนส่วนใหญ่มีการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากร มีการ แจ่มแจ้งและรับทราบนโยบายอย่างกว้างขวางในที่ประชุม มีการดำเนินการและการวางแผนอย่าง เป็นระบบ กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรทั้ง 8 กิจกรรม คือ การประชุมพิเศษ การสัมมนาทาง วิชาการ การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การส่งเสริมให้มี การศึกษาต่อ การเผยแพร่สารทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ และการพัฒนาจิตใจ โรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก แต่กิจกรรมการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารและครูอาจารย์ ต้องการให้จัดมากที่สุด มีการประเมินผลการจัดกิจกรรม แต่ผู้บริหารและครู อาจารย์ มีความคิดเห็นไม่สอดคล้องกันในด้านกรนำผลการประเมินไปใช้

ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการจัดกิจกรรมเพื่อการพัฒนาบุคลากรทั้งกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มครู อาจารย์มีความเห็นตรงกันว่า สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากการขาดแคลนงบประมาณ ไม่มีการจัดสรรงบประมาณไว้เป็นสัดส่วน ตลอดจนขาดเอกสาร วารสาร และตำราทางวิชาที่จะเอื้ออำนวยต่อการจัดกิจกรรม

สำหรับ ชนัดดา เหมือนแก้ว (2527 : ฉ) ทำการศึกษาวิจัยเรื่องกิจกรรมการพัฒนาคุณาจารย์ การศึกษาเฉพาะกรณีสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า วิทยาเขตพระนครเหนือ ผลการวิจัยพบว่า กิจกรรมการพัฒนาอาจารย์ในด้านต่าง ๆ ได้ปฏิบัติน้อยและไม่ต่อเนื่อง ได้แก่ การประชุมนิเทศ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ การวิจัย การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนาทางวิชาการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ และการสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงาน ส่วนกิจกรรมที่ได้ปฏิบัติน้อยที่สุดได้แก่ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการในบรรดากิจกรรมเหล่านี้ คุณาจารย์ต้องการให้จัดการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการมากที่สุด ปัญหาที่อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งผู้บริหารและอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกัน ระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก สาเหตุส่วนใหญ่เนื่องมาจากการขาดงบประมาณ ขาดการวางแผน และการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ไม่มีหน่วยงานรับผิดชอบ ส่วนปัญหาที่ผู้บริหารและคุณาจารย์มีความคิดเห็นแตกต่างกัน คือ การพัฒนาอาจารย์ไม่ทั่วถึง ความยุติธรรมในการคัดเลือกบุคคลเพื่อการพัฒนาและการประชาสัมพันธ์ โดยผู้บริหารเห็นว่าเป็นปัญหาน้อยแต่คุณาจารย์เห็นว่าเป็นปัญหามาก

ชูชาติ ลิปิสุววรรณโชติ (2532 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องสภาพและความต้องการเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนของมูลนิธิกรวดคณะเซนต์คาเบรียล แห่งประเทศไทย พบว่า สภาพปัจจุบัน ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นทั้งสองสอดคล้องกันว่า ได้มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ กิจกรรมพัฒนาบุคลากรด้านการดูงานนอกสถานที่ และปัญหาในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากรผู้บริหารและครูผู้สอนเห็นสอดคล้องกันว่ามีปัญหาอยู่ในระดับน้อย เป็นส่วนใหญ่ได้แก่ งบประมาณ บุคลากรมีหน้าที่การทำงานมากไม่มีเวลา เข้าร่วมสัมมนาทางวิชาการ การศึกษาต่ออาจทำให้ขาดกำลังคน มีผลกระทบต่อการเรียนการสอน บุคลากรเข้าร่วมสัมมนาได้ไม่ทั่วถึง

ยุพิน วรพุทธานนท์ (2531 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษาการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า



ในการกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู-อาจารย์ นั้น โรงเรียนยึดนโยบายด้านสังเกต และมีจุดมุ่งหมาย และบทบาทเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ทศนคติ และวิธีปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีประชุมครู-อาจารย์ ช่วยกันกำหนดจุดมุ่งหมายและบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนาครู-อาจารย์ โดยมีผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้รับผิดชอบ ปัญหาที่พบคือ ไม่มีการกำหนดบทบาทของโรงเรียนในการพัฒนา ครู-อาจารย์ ใ้ได้อย่างชัดเจน ส่วนในการจัดคณะบุคคลเพื่อดำเนินการและรับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาครู-อาจารย์ พบว่าขาดผู้ติดตามประเมินผล การดำเนินงาน

สนิท เจริญธรรม (2530 : ง-จ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความคิดเห็นของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สุพรรณบุรี การวิจัยได้ว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและศึกษานิเทศก์เกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเห็นว่าการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร การวางแผนพัฒนาบุคลากร การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนาบุคลากร มีการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย ส่วนการดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการปฏิบัติจริงในระดับมาก สำหรับปัญหาอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากร มีปัญหาในระดับมากคือ เรื่องการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการพัฒนาบุคลากร

มาลี วิญชกุล (2525 : ง-ฉ) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัย สังกัดกรมอาชีวศึกษาพบว่า กลุ่มผู้บริหารมีความเห็นว่า การพัฒนาบุคลากรที่ได้ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ การประชุมนิเทศ การฝึกอบรม หรือประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และการสังเกตเยี่ยมเยียนดูงาน และศึกษาวิธีทำงาน ส่วนที่เห็นว่าปฏิบัติจริงอยู่ในระดับน้อย คือ การสัมมนาทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การสับเปลี่ยนหน้าที่ ส่วนเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรคพบว่า ขาดแคลนด้านงบประมาณ กำลังคน วิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ หนังสือคู่มือด้านวิชาชีพมีไม่เพียงพอ ความไม่พร้อมด้านโรงฝึกงาน ตลอดจนวัสดุอุปกรณ์ และเครื่องมือต่าง ๆ ทั้งนี้ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับการพัฒนาบุคคลที่ปฏิบัติจริงพบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บุญโชติ จันทร์สุวัฒน์ (2527 : 35) ทำวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร ครูประจำการของผู้บริหารและครูประจำการ สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 11

พบว่า ครูประจำการมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในระดับมากที่สุด ตามลำดับดังนี้ ให้มีการนำผลการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของครูไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างแท้จริง และใช้เกณฑ์ในการพิจารณาความดีความชอบประจำปีด้วย จัดเนื้อหาในการฝึกอบรมให้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างแท้จริง จัดให้ครูได้มีโอกาสไปดูงานในโรงเรียนตัวอย่างในระดับต่าง ๆ ที่มีผลงานดีเด่น

พัชรินทร์ จำรูญโรจน์ (2527 : จ-ฉ) ทำวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า ผู้บริหารและคณาจารย์เห็นความสำคัญของกิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับการเพิ่มพูนความรู้เกี่ยวกับเนื้อหาวิชาที่สอนของอาจารย์ ในส่วนอาจารย์ที่มีวุฒิปริญญาตรีมีความต้องการในด้านการสอน การบริหาร การเป็นกรรมการ การบริหารทางวิชาการแก่ชุมชน และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม แตกต่างไปจากอาจารย์ที่มีวุฒิสสูงกว่าปริญญาตรี แต่ไม่พบความแตกต่างในเรื่องความต้องการ กิจกรรมเพื่อพัฒนาคณาจารย์ด้านการวิจัย แต่งตำรา และบทความทางวิชาการ ในความคิดเห็นระหว่างผู้บริหารและอาจารย์เกี่ยวกับปัญหาในการพัฒนาคณาจารย์มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยที่ผู้บริหารเห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง แต่อาจารย์เห็นว่าระดับของปัญหาอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างมาก ซึ่งได้แก่การดำเนินงานในการพัฒนาคณาจารย์ไม่กว้างขวางครอบคลุมในทุกเรื่อง ไม่มีบุคลากรที่ทำหน้าที่ดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ โดยเฉพาะนโยบายของวิทยาลัยต่อการพัฒนาคณาจารย์ไม่ชัดเจนและไม่ต่อเนื่อง งบประมาณสำหรับการพัฒนามีไม่เพียงพอ

จักรพงษ์ ทัพขวา (2530 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ เขตการศึกษา 9 ตามการรับรู้ของผู้บริหารในการพัฒนาบุคลากรและครู-อาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและครูอาจารย์มีความเห็นสอดคล้องกันว่าการพัฒนาบุคลากรทั้ง 10 ด้าน บทบาทสำคัญที่ปฏิบัติจริงในระดับมาก ได้แก่ การสนับสนุนให้ศึกษาต่อการประชุมและการมอบหมายงานพิเศษ ส่วนการฝึกอบรมระยะสั้น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานไปพร้อม ๆ กับการปฏิบัติงาน การระดมความคิด การจัดทัศนศึกษาและดูงาน การปฐมนิเทศบุคลากรที่บรรจุใหม่ และการหมุนเวียนตำแหน่งปฏิบัติจริงในระดับน้อย สำหรับ

ปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาบุคลากรพบว่า การขาดงบประมาณมีปัญหาและอุปสรรคมากที่สุด ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูอาจารย์เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรได้ไม่ทั่วถึง และครูอาจารย์ปฏิบัติงานประจำมากไม่มีเวลาเพียงพอที่จะเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร

ชูชัย รัตนกัญญาพงษ์ (2527 : จ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง "การศึกษาการพัฒนาอาจารย์ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดทบวงมหาวิทยาลัยในเขตกรุงเทพมหานคร" โดยทำการศึกษาจากกลุ่มประชากรสองกลุ่มคือ ผู้บริหารและอาจารย์ ผลการวิจัยพบว่า

ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ที่มีต่อการพัฒนาอาจารย์ในด้านการสอนการวิจัย เขียนบทความ และตำรา ด้านบริการสังคม และด้านทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อยู่ในระดับน้อย ทั้ง 4 ด้าน ส่วนความคิดเห็นทางด้านอุปสรรคและปัญหาในการพัฒนาอาจารย์พบว่า อุปสรรคและปัญหาสำคัญ คือ นโยบายในเรื่องนี้กำหนดไว้ไม่ชัดเจน และไม่นำมาปฏิบัติอย่างแท้จริง นอกจากนี้ยังขาดแคลนงบประมาณ

อรพินทร์ กุลประภา (2523 : 112-120) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรในวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในกรุงเทพมหานคร เมื่อปี 2523 พบว่า ทั้งผู้บริหารและ ผู้ปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันในด้านการประชุม การฝึกอบรมหรือการประชุม ปฏิบัติการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การจัดสัปดาห์ทางวิชาการ การศึกษาดูงาน และสังเกตวิธีทำงานว่ายังมีการปฏิบัติอยู่จริง อยู่ในเกณฑ์น้อย และเห็นว่าควรได้รับการสนับสนุนการพัฒนาให้มากที่สุด แต่ขัดแย้งกันในด้านการสัมมนาทางวิชาการศึกษาต่อ และการแต่งตั้งโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน โดยผู้บริหารเห็นว่า การพัฒนาที่ปฏิบัติอยู่จริงนั้นมากอยู่แล้ว แต่ผู้ปฏิบัติการสอนเห็นว่ายังปฏิบัติอยู่จริงน้อยอยู่อย่างไรก็ดีทั้งสองกลุ่มมีความเห็นว่า ควรได้รับการสนับสนุนให้มีการพัฒนามากที่สุด และพบว่าปัญหาอุปสรรคเกิดขึ้นในการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดงบประมาณ ขาดกำลังคน และเวลาไม่อำนวย เนื่องจากการสอนสองผลัดอีกทั้งขาดความสนใจอย่างจริงจังจากทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการสอน

ทองกษัตริย์ วัชรโรทยาน (2523 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการพัฒนาบุคลากรของสถานพยาบาลในประเทศไทย เมื่อปี 2523 พบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถาบัน จะต้องจัดให้มีขึ้นในหน่วยงาน และเห็นว่าตัวอาจารย์เองจะต้องขวนขวายหาแหล่งความรู้ เพื่อพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้านด้วยการพัฒนาบุคลากรเท่าที่สถานศึกษาพยาบาลได้จัดกระทำขั้นนั้นมิได้ตั้งแต่การอนุญาตให้เข้ารับการ ศึกษาต่อทั้งระยะยาว ระยะสั้น การเข้าอบรมสัมมนา และการประชุมวิชาการต่าง ๆ ที่จัดขึ้น ในหน่วยงานของตนเองและนอกหน่วยงาน ตลอดจนมีการกระตุ้นให้อาจารย์ได้มีการพัฒนาตนเอง และผลของการพัฒนาทำให้อาจารย์มีพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ต่อ สถาบันและวิชาชีพ

2. ความคิดเห็นของผู้บริหารและอาจารย์ไม่แตกต่างกันเรื่องของการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ผู้บริหารและอาจารย์เห็นด้วยกับการที่เมื่ออาจารย์ได้รับการพัฒนาแล้ว มีผลช่วยให้พัฒนา คุณภาพให้ดีขึ้น และทั้งผู้บริหารและอาจารย์เห็นพ้องกันว่า อุปสรรคที่สำคัญของการพัฒนา บุคลากรคือตัวอาจารย์เอง งบประมาณและตัวผู้บริหาร การจัดโปรแกรมพัฒนาอาจารย์ หัวเรื่อง ที่ต้องการให้มีการพัฒนาตามลำดับ คือ พัฒนาการเรียนการสอน การบริหารการศึกษาพยาบาล การวัดและประเมินผล

สุวรรณ นรพิกตร์ (2524 : 111) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน มัธยมศึกษาในส่วนภูมิภาค สังกัดกรมสามัญ กระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การปฏิบัติงานด้าน การพัฒนาบุคลากรไม่มีงานใดเลยที่ผู้บริหารโรงเรียนปฏิบัติประจำเสมอ ส่วนงานที่ผู้บริหาร ปฏิบัติเป็นครั้งคราว คือ การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้พิเศษแก่ครู

นพมาศ วงศ์โสภา (2524 : ๖) ได้ศึกษาวิจัยความคิดเห็นของผู้บริหารและครู เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 8 ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของครูที่เป็นปัญหาด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และบุคลิกภาพ ผู้บริหารและครูปฏิบัติการสอนมีความเห็นสอดคล้องกันว่า เป็นปัญหาในระดับน้อย ทุกด้าน และไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับความคิดเห็นของผู้บริหารและครูปฏิบัติ การสอนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาครูด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ และด้านบุคลิกภาพ มีความเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับความมีนัยสำคัญ .01 ในส่วนปัญหาและอุปสรรคใน การพัฒนาบุคลากร ปัญหาและอุปสรรคอยู่ในระดับน้อย และมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ .01 ปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เกิดจากโรงเรียนไม่มีการประเมินผลกิจกรรมการพัฒนา

ครู-อาจารย์ ไม่ได้สำรวจปัญหาของครู-อาจารย์ เพื่อหาวิธีการพัฒนาที่เหมาะสมแก่ครู-อาจารย์ และห้องสมุดโรงเรียนขาดแคลนหนังสือ วารสาร คู่มือทางการศึกษาสำหรับครู-อาจารย์

### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรมีดังนี้

เชสเตอร์ (Chester, 1966 : 284) ได้ศึกษาการบริหารวิชาการโดยสอบถามผู้บริหารการศึกษาในสหรัฐอเมริกา จำนวน 708 คน พบว่า พฤติกรรมที่ทำให้การบริหารวิชาการมีสมรรถภาพสูง เนื่องมาจากการส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นได้ ส่งเสริมให้ครูใช้เทคนิคการสอนหลาย ๆ วิธี ให้คณะครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการจัดอบรม จัดให้ครูได้สลับเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียนและสังเกตการสอน จัดหาวิทยากรมาช่วยในการประชุมปฏิบัติการ และการประชุมเกี่ยวกับปัญหาการสอน การประเมินผลและติดตามผล การสาธิต การสอน การปฐมนิเทศครูใหม่ หาวิธีวิจารณ์งานของครูเพื่อมิให้เสียกำลังใจ เพื่อให้ครูมีเวลา การสอนมากขึ้น ให้ครูมีส่วนร่วมในการเลือกวัสดุอุปกรณ์ จัดให้มีการอบรม ความรู้เกี่ยวกับวิชาการศึกษาเพิ่มเติมแก่ครู เพื่อปรับปรุงเทคนิคการสอน ประชุมครูเพื่อประเมินผล การเยี่ยมห้องเรียน และจ่ายค่าเบี้ยเลี้ยง ค่าพาหนะ และค่าที่พักให้แก่ครูที่ไปอบรมทางวิชาการ

วาร์เรน (Warren, 1974 : 3561-A) ได้วิจัยเรื่อง แนวปฏิบัติในการส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูปฏิบัติการสอนในโรงเรียนระดับ 5-9 จากทุนของสหรัฐอเมริกา พบว่า การพัฒนาบุคลากรครูประจำการนั้น ผู้บริหารควรปฏิบัติดังนี้

1. ควรปรับปรุงโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการของครูแต่ละคน
2. ควรมีการประเมินผลความต้องการ และความสนใจของครูเป็นรายบุคคล

เพื่อนำไปพิจารณาสำหรับการจัดในโอกาสต่อไป

3. ควรให้ครูมีโอกาสร่วมในการวางแผน เสนอวิธีการจัดส่งเสริมครูประจำการด้วย
4. ควรกำหนดจุดมุ่งหมายเฉพาะอย่างในการจัดตั้งแต่ละครั้ง
5. ควรจัดส่งเสริมครูประจำการพิเศษ นอกเหนือจากวันเปิดเรียนปกติ
6. ควรใช้เทปบันทึกภาพในการฝึกสอนแบบจุลภาคด้วย

7. ควรมีการจัดและประเมินผลให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่วางไว้
8. ควรจัดวางโครงการให้เหมาะสมกับความต้องการที่จะนำไปใช้จริง ๆ

มิสทรี (Mistry, 1978 : 703-A) ได้ทำการวิจัยเรื่องการปรับปรุงการเรียนการสอนโดยจำลองโครงการพัฒนาอาจารย์สำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิทารี ผลการวิจัยพบว่า สถาบันส่วนใหญ่จัดโปรแกรมในลักษณะโปรแกรมการปฐมนิเทศ ซึ่งครอบคลุมในเรื่องบทบาทและหน้าที่ของคณาจารย์ รายละเอียดเกี่ยวกับการเลื่อนขั้นเงินเดือน และรายละเอียดเกี่ยวกับสถาบัน รวมทั้งผลประโยชน์ตอบแทนที่จะได้รับจากสถาบันที่ตนทำงานอยู่ ประมาณร้อยละ 50 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ มีการจัดโปรแกรมในลักษณะการให้การฝึกอบรมระหว่างปฏิบัติการ ประมาณร้อยละ 30 ของสถาบันที่ตอบแบบสำรวจ บังคับให้อาจารย์ใหม่เข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาบุคลากร มีสถาบันที่จัดโปรแกรมสำหรับให้คณาจารย์ทุกคนได้เข้าร่วมการพัฒนาเพียง 2-3 แห่ง ลักษณะของโครงการมีทั้งโปรแกรมระยะสั้น แบบต่อเนื่องและผสมผสาน ซึ่งโปรแกรมที่จัดส่วนใหญ่จะเน้นวิธีการวางแผนการสอน เทคนิคการสอนและการประเมินผล มีผู้เสนอให้สถาบันจัดโปรแกรมตัวแทนสำรอง เพื่อให้อาจารย์ใหม่ไปศึกษาการสอนร่วมกับอาจารย์อาวุโส

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างโครงการสำหรับมหาวิทยาลัยอินเดียยูนิทารี โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 มีการจัดโปรแกรมปฐมนิเทศ หลังจากนั้นเป็นการพัฒนาคณาจารย์ทั้งหมดมหาวิทยาลัยตลอดปี ส่วนที่ 2 จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการตั้งศูนย์การเรียนการสอนและตั้งศูนย์สำหรับวิจัยในสถาบันอุดมศึกษา

เมนเจส และเลวินสัน (Menges & Levinson, 1980 : 25-30) ได้ทำการวิจัยเรื่อง "วิธีการปรับปรุงการสอน วิธีเหล่านี้ได้ผลเพียงใด" โดยจำแนกกิจกรรมออกเป็น 5 รูปแบบด้วยกันคือ การสัมมนา การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดสรรทุนอุดหนุน การประเมินผล การสอนและการสอนแบบจุลภาค พบว่าผู้ที่ผ่านโปรแกรมการปรับปรุงการเรียนการสอนปฏิบัติการสอนเป็นที่น่าพอใจ แต่จะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ อีก เช่น การยอมรับว่าการปรับปรุงการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่จำเป็น วัตถุประสงค์ชัดเจน โอกาสที่เหมาะสม และการลงมือปฏิบัติจริงอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสัมฤทธิ์ผล"

คลาร์ก (Clark, 1970 : 2767- A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การประเมินผลและการเลือกวิธีการจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการ โดยสอบถามครูใหญ่โรงเรียนรัฐบาล  
โอคลาได้ พบว่า

1. วิธีการจัดอบรมส่งเสริมครูประจำการที่มีประสิทธิภาพนั้น ต้องสัมพันธ์กับ  
วัตถุประสงค์และขอบเขตที่เหมาะสม
2. โดยเสนอแนะว่า การวางแผนปรับปรุงคุณภาพครูประจำการ ควรเริ่มต้นจาก  
ปัญหาและความต้องการของครู
3. วิธีการต่าง ๆ ที่จัดส่งเสริมให้ครูประจำการสมควรที่ได้มีการกำหนดเป้าหมาย  
เฉพาะอย่าง
4. จำเป็นต้องมีการวางแผนในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลงานวิจัยเกี่ยวกับกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร พบว่า การพัฒนาเพื่อมุ่งสร้างเสริมศักยภาพของบุคคลและหน่วยงาน ทั้งนี้ในบางครั้งก็  
ก็จะเกิดปัญหาและอุปสรรค อย่างไรก็ตามบุคคลต่าง ๆ มีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันว่าควรให้  
มีการสนับสนุนกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ให้มากที่สุด โดยการดำเนินการดังกล่าว  
จะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยความร่วมมือกันทุกฝ่ายทั้งหน่วยงานที่อยู่ในระดับสูงจนถึงระดับปฏิบัติ