

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

1. บทบาท
    - 1.1 ความหมายของบทบาท
    - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท
  2. ผู้บริหารสถานศึกษา
    - 2.1 ความหมายของผู้บริหาร
    - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
    - 2.3 คุณสมบัติของผู้บริหาร
  3. บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูในสถานศึกษา
    - 3.1 ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
    - 3.2 ด้านการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา
    - 3.3 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพ
- ทางวิชาการ
- 3.4 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
  - 3.5 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น
  - 3.6 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น
  - 3.7 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
  - 3.8 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

#### 4. การพัฒนาบุคลากร

- 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
- 4.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 4.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 4.5 ประเภทของการพัฒนาบุคลากร
- 4.6 วิธีการพัฒนาบุคลากร

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 5.1 งานวิจัยในประเทศ
- 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## 1. บทบาท

### 1.1 ความหมายของบทบาท

สุพัตรา สุภาพ (2538 : 73) ให้ความหมายของบทบาทว่า บทบาท คือ พฤติกรรมที่คาดหวังสำหรับผู้ที่อยู่ในสถานภาพต่าง ๆ ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไร เป็นบทบาทที่คาดหวังโดยกลุ่มคนหรือสังคม เพื่อให้ผู้สัมพันธ์มีการกระทำระหว่างกันทางสังคมได้ รวมทั้งสามารถคาดการณ์พฤติกรรมที่จะเกิดขึ้นได้

ยนต์ คุ้มจิต (2540 : 33) ได้ให้ความเห็นว่า บทบาท หมายถึง ภาระที่ต้องรับผิดชอบตามสถานภาพของแต่ละบุคคล เช่น เป็นพ่อแม่นอกจากจะเลี้ยงดูให้ลูกเติบโตแล้วจะต้องมีบทบาทในการอบรมสั่งสอนให้ความรู้ ป้องกันมิให้ลูกทำความชั่ว หรือดูแลทุกข์สุขอื่น ๆ ส่วนครูจะต้องมีบทบาทอื่น ๆ นอกเหนือจากการอบรมสั่งสอนวิชาความรู้ เช่น ช่วยเหลือนักเรียนที่ขาดแคลนเสื้อผ้าอาหาร ส่งเสริมและพัฒนาจริยธรรมของนักเรียน และดูแลรักษาสุขภาพอนามัยของเด็ก ๆ

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2547 : 68) ได้อธิบายว่า บทบาท หมายถึง การประกอบพฤติกรรมตามตำแหน่ง ซึ่งเป็นไปตามคาดหวังของสังคมตามลักษณะการรับรู้และตามที่แสดงจริง บทบาทเป็นผลรวมของสิทธิและหน้าที่ เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นครูก็ต้องประกอบพฤติกรรมในการสอนและอบรม เมื่อแสดงพฤติกรรมดังกล่าวแล้วจะเป็นไปตามที่สังคมคาดหวังหรือไม่ก็ได้

**สรุปได้ว่า** บทบาท หมายถึง การประพฤติ ปฏิบัติและการแสดงพฤติกรรมของบุคคล ตามสิทธิหน้าที่ และภารกิจในหน้าที่ที่บุคคลนั้นดำรงตำแหน่งอยู่รวมถึงการแสดงพฤติกรรมตาม ความคาดหวังของผู้อื่นและความคาดหวังของตนเอง ซึ่งการกระทำนั้นอาจจะเป็นไปตามความ คาดหวังหรือไม่ก็ได้

## 1.2 แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่าน ดังนี้

**สุพัตรา สุภาพ (2538 : 74)** ได้แสดงทัศนะว่า บทบาทเป็นการทำความสิทธิและหน้าที่ ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ คือ หน้าที่ที่เขาจะต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ อยู่ ส่วนสิทธิ หมายถึง สิ่งที่เขาพึงได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ บทบาทจึงเป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เขา ทำในตำแหน่งที่เขาครองอยู่ เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นพ่อแม่มีบทบาทหน้าที่ในการเลี้ยงดูลูก ให้ การศึกษาอบรมให้ความรักความอบอุ่น และมีสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทน คือ ความภาคภูมิใจ ความเคารพยกย่อง ความรักความกตัญญู สำหรับบทบาทในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น บทบาทของครู ก็เช่นเดียวกัน

**ภิญโญ สาร (2542 : 7)** บุคคลแต่ละคนเป็นสมาชิกของสังคม ซึ่งมีบทบาทตามตำแหน่ง หน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ การแสดงพฤติกรรมตามบทบาทต้องมีความเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของ ทั้งตนเอง และทุก ๆ ฝ่ายในสังคมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ไว้ว่า สิ่งที่บุคคลดำรง ตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รับรู้กัน โดยทั่วไปถูกคนอื่นลงความเห็นว่าเขาต้องทำสิ่งที่ เรียกว่า บทบาทหน้าที่ ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นได้รับ

**สุธา จันทรเอน (2544 : 28)** ที่กล่าวว่า ในสังคมมนุษย์ทุกคนจะแสดงบทบาทแตกต่างกัน ไปตามหน้าที่ เพศ และวัยของคนเช่นเดียวกับนักแสดงที่ได้รับมอบหมายให้แสดงบทต่าง ๆ ตาม ลักษณะของตัวละครที่ได้รับมอบหมายในลักษณะต่าง ๆ ผิดกัน แต่ว่าบทบาทในชีวิตจริงไม่มีใคร เป็นผู้กำกับเท่านั้นบุคคลจะต้องแสดงไปตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

**ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (Role Theory)** มีนักมนุษยวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาทไว้หลายคน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2547 : 69-71) ดังนี้

1. ทฤษฎีของ Linton (Ralph Linton's Role Theory) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นตัวกำหนดบทบาท เช่น บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นครูต้องแสดง พฤติกรรมเป็นตัวอย่างแก่ลูกศิษย์

2. ทฤษฎีของ Nadel (Nadel's Role Theory) กล่าวว่า บทบาท คือส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท เช่น ครูต้องพูดเก่งหรือมีอารมณ์ขัน ส่วนประกอบที่มีผลสำคัญต่อบทบาทและขาดไม่ได้ เช่น เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ เป็นครูต้องสอนหนังสือ และส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกครูสภา โดยกำหนดเป็นสมการได้ ดังนี้

$$P = f(a, b, c, \dots, n)$$

กำหนดให้ P	คือ	บทบาท
f	คือ	ส่วนประกอบของบทบาท
a	คือ	ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท
b	คือ	ส่วนประกอบที่มีผลต่อบทบาทและขาดไม่ได้
c	คือ	ส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย

จากสมการอธิบายได้ว่า บทบาทจะต้องประกอบด้วยส่วนประกอบหลาย ๆ ส่วนอย่างน้อย 3 ส่วนขึ้นไป จนถึง n ส่วน

3. ทฤษฎีของ Homan (Homan's Role Theory) กล่าวว่า บทบาทของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงบทบาทไปตามตำแหน่งเสมอ เช่น ตอนกลางวันแสดงบทบาทสอนหนังสือ เพราะตำแหน่งเป็นครู ตอนเย็นแสดงบทบาทเรียนหนังสือ เพราะมีตำแหน่งเป็นนิสิตภาคสมทบด้วย

4. ทฤษฎีของ Parson (Parson's Role Theory) กล่าวว่า บทบาทเป็นความสำคัญระหว่างมนุษย์ในสังคม ทำให้มนุษย์ต้องเพิ่มบทบาทของตน เช่น บุคคลที่มีเพื่อนมากก็ต้องแสดงบทบาทมากขึ้นเป็นเงาตามตัว

5. ทฤษฎีของ Merton (Merton's Role Theory) กล่าวว่า บทบาทของบุคคลแต่ละคนจะต้องมีตำแหน่งและมีบทบาทควบคู่กัน ไปซึ่งไม่เหมือนกัน บทบาทจะมีอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาททางสังคมที่เขาสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะของบุคคลในสังคมนั้น

6. ทฤษฎีของ Good (Good's Role Theory) กล่าวว่า บทบาท คือ แบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของแต่ละบุคคล และบทบาทดังกล่าวควรเป็นไปตามข้อตกลงที่มีต่อสังคมนั้น ๆ

7. ทฤษฎีของ Guskin (Guskin's Role Theory) กล่าวว่า พฤติกรรมของบุคคลแต่ละคน คือ ผลที่ได้จากตำแหน่งทางสังคมของเขานั้นเอง และทฤษฎีบทบาทจัดเป็นข้อตกลงประการแรกที่สถาบันต่าง ๆ ในสังคมหวังว่าบุคคลที่ได้รับตำแหน่งต่าง ๆ ควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง

**สรุปได้ว่า** การแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับสิทธิหน้าที่ทางสังคมที่ตนเองดำรงตำแหน่งหรือรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นข้อตกลงของสถาบันต่าง ๆ ในสังคม

บทบาทจะเปลี่ยนแปลงไปเสมอขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

## 2. ผู้บริหารสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขป ไว้ดังนี้

**บรรจบ เนียมมณี (2545 : 215)** ได้ให้ความหมายผู้บริหารอาจมีชื่อเรียกต่างกันไปในทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น Manager ซึ่งแปลว่า ผู้จัดการหรือผู้จัดงานก็ได้แล้วแต่ละความนิยม และอาจใช้คำว่า Administrator, Director หรือ Executive ในความหมายเดียวกันก็ได้ ในทางรัฐกิจหรือราชการมักนิยมใช้คำว่า Administrator ส่วนทางธุรกิจเอกชนมักนิยมใช้คำว่า Manager มากกว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม แต่ผู้บริหารย่อมมีหน้าที่เหมือน ๆ กัน คือ มีหน้าที่รักษาองค์การในความรับผิดชอบของตน ให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคง เจริญก้าวหน้า หรือเป็นผู้อำนวยความสะดวกในงานขององค์การดำเนินไปด้วยดี จนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

**Drucker (1954 : 2)** ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้โดยความเรียบร้อย

**Barnard (1966 : 215)** ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคงและพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

**สรุปได้ว่า** ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์การ ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

ส่วนผู้บริหารสถานศึกษานั้น มีหน้าที่รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าของโรงเรียนเป็นผู้ประสานและทำงานร่วมกับคณะครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้งานของโรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ เกิดผลดีตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545

## 2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

งานบริหารการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหาร โรงเรียนเป็นสำคัญ

**รัชชัช เปรมปรีดี** (2542 : 90) ได้กล่าว สรุปแนวคิดของ **สาโรช บัวศรี** ถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 ประการ ว่า

1. เป็นผู้บริหาร คือ ช่วยเหลือแนะนำ จัดหาอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมให้การศึกษา ดำเนินไปอย่างราบรื่น
2. เป็นผู้จัดให้มีการวิจัย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาให้อาจารย์ปรับปรุงแก้ไข กิจการของโรงเรียนให้ดีขึ้นและถูกต้องตามหลักวิชา
3. เป็นผู้นำการศึกษา สามารถจัดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ครูได้ร่วมมือกันคิดและทำงานเพื่อการศึกษา

**รัชชัช เปรมปรีดี** (2542 : 90) ได้สรุปแนวคิดของ **ชารี มณีสรี** เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาย่อมเป็นผลสะท้อนจากผู้บริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียนนั่นเอง”

**กรมสามัญศึกษา** (2543 : 17) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการจัดการเรียนรู้มีบทบาท ดังนี้

1. มีภาวะความเป็นผู้นำที่จะมุ่งมั่นสร้างและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
2. มีการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่ชัดเจน
3. มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานและจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเสมอ
4. สร้างความร่วมมือในองค์กร และประสานงานกับทุกส่วน ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
5. มีการพัฒนาบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และการทำงาน
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ และการประเมินผลตามสภาพจริง

8. สนับสนุนให้มีการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
9. สนับสนุนการแนะแนวการวิจัยในชั้นเรียน
10. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
11. ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีบทบาทและร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
12. มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนตลอดเวลา
13. ระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการจัดการศึกษา

กรมวิชาการ (2544 : 5) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางในการบริหารแบบประชาธิปไตย
3. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
4. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ
5. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
6. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ในทางสร้างสรรค์
7. เป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยร่วมกันทำงานเป็นทีมและส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ลงมือกระทำและรับผิดชอบร่วมกัน ผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ
8. เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้
9. จัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษา นอกจากนั้นยังมีหน้าที่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูผู้สอน ให้มีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

### 2.3 คุณสมบัติของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายคุณสมบัติของผู้บริหาร ไว้หลายท่านแต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้  
 สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 6-7) ได้รวบรวมความหมายของคุณลักษณะของ  
 ผู้บริหารการศึกษาที่ดีพอสรุป ได้ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการ รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการ  
 ดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่าง ๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังกหัตถ์ 4 มีความ  
 ยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมี  
 มนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้องมี  
 ใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทนมีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดย รวดเร็ว ไม่  
 ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงาน  
 ในทุก ๆ ด้าน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 7) ยังได้สรุปแนวคิดของ วินัย พัฒนรัฐ เกี่ยวกับ  
 คุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของผู้บริหาร คือ  
 เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงเป็นที่พึ่ง  
 ของผู้ได้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูงมีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นนักพูดที่มี  
 ประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และมีความเป็นประชาธิปไตย

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2542 : 8) ได้ให้ความเห็น  
 ว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่าง แต่ไม่  
 จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง คือ จะต้องรู้บางอย่างทุก ๆ สิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมี  
 บทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image)  
 ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือ เป็นผู้สามารถจัดบริหารหรือรับใช้หมู่คณะได้ดี  
 ที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความ  
 รับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 36-66) กล่าวว่า บุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติ  
 2 ประการ คือ

1. คุณสมบัตส่วนตัว ได้แก่ มีสุขภาพดี มีความเฉลียวฉลาด มีอารมณ์มั่นคง มีความพหุคติคุณธรรมสูง มีความสามารถในการแสดงออกซึ่งความคิด และมีคุณลักษณะอื่น ๆ เช่น ไม่เห็นแก่ตัว รู้จักเกรงใจผู้อื่น ฯลฯ และผู้บริหารควรจะมีทศบารมี หรือการสร้างบารมี 10 ประการ คือ ทาน ศีล เนกขัมมะ ปัญญา วิริยะ สัจจะ อธิฐาน เมตตา และอุเบกขา
2. คุณสมบัติทางวิชาการ ได้แก่ มีความรอบรู้ทางวิชาการและวิชาชีพ มีประสบการณ์และวุฒิทางการศึกษา

**วิจิตร วรุตบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล** (อ้างถึงใน จรัสศรี บัวรุ่ง, 2546 : 15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัตินี้ ดังนี้

1. มีความเป็นผู้นำ (leadership) คือ มีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้
2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัตินี้เกี่ยวกับงานอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัตินี้ที่สำคัญยิ่ง คือ มีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์
4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม
5. มีสุขภาพดี (healthy) คือ มีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

**สรุปได้ว่า** คุณสมบัตินี้ของผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน มีความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรม ซื่อสัตย์ นอกจากนี้แล้วยังต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ซึ่งจะส่งผลในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. บทบาทของผู้บริหารในการพัฒนาครูในสถานศึกษา

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างค่อเนื่อง เป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครู สถานศึกษา และหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถนำหลักสูตรการศึกษา และไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน พร้อมทั้งการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และการพัฒนากิจกรรมการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารจึงมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา

ตามแนวทางของกรมวิชาการ (2544 : 21- 22) 8 ด้าน ได้แก่ การจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิดกล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 3.1 ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง

ได้มีผู้ให้ความหมายการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเองไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

ผ่องศรี สมยา (2544 : 7) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้ คือ ศูนย์รวมความรู้ที่ให้เข้าไปศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ

พิมพ์พันธ์ เศรษฐคุปต์ และคณะ (2544 : บทนำ) ได้กล่าวไว้ว่า ครูรุ่นใหม่ตามพระราชบัญญัติถือว่า เป็นครูยุคปฏิรูปที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาบทบาททั้งในด้านของเนื้อหาสาระที่จะสอนและกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะกระบวนการเรียนการสอนใหม่ ๆ ตามพระราชบัญญัติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้ผู้เรียน รู้จักเรียนและวิเคราะห์ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหาเผชิญสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการ นอกจากนี้ยังจะต้องสามารถที่จะนำการวิจัยมาใช้ในกระบวนการของชั้นเรียนได้ การที่ผู้สอนจะสามารถพัฒนาตนเองได้น่าจะมีแหล่งความคิดและแหล่งวิชาการให้ผู้สอนสามารถศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบตนเองต่อไปได้

จรัส นองมาก (2545 : 109) การจัดข้อมูลข่าวสารทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมอบหมายให้มีการจัดเอกสารสำหรับบุคลากรได้มีการศึกษาค้นคว้าหรืออ้างอิงในการทำงาน เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้การจัดนี้การจัดการเรียนรู้ สื่อวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมวัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

1. จัดหาและบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนแก่ครูอย่างเพียงพอและครบถ้วน การสำรวจความต้องการวางแผนเพื่อจัดบริการ และจัดทำรายงานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักทำ รู้จักใช้ และรู้จักบำรุงรักษาสื่อการสอนให้ตรงกับเนื้อหาและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการ ให้ความรู้แก่ครูผู้สอน

3. จัดให้มีศูนย์สื่อและศูนย์วิทยากร โรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งบริการสื่อแก่ครูผู้สอน

4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดค้นสร้างสรรค์สื่อ หรือหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ใน

กิจกรรมการเรียนการสอน

5. แสวงหาแหล่งวิทยากรที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่น

6. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอโดย

การสังเกต

**ภิญโญ สาร** (2546 : 413-414) ได้กล่าวถึง สิ่งที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียน คือ การจัดสถานที่ทำงาน และอุปกรณ์ในการทำงาน ให้ได้รับความสะดวกสบาย จัดห้องสมุดวิชาการทำเป็นศูนย์วิชาการสำหรับครู ได้ค้นคว้าความรู้เพิ่มเติมเกี่ยวกับประสบการณ์และพัฒนาคนให้ก้าวหน้า

**สรุปได้ว่า** แหล่งเรียนรู้ คือ ศูนย์รวมความรู้ที่ให้เข้าไปศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ เพื่อเอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ

### 3.2 ด้านการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา

ได้มีผู้กล่าวถึงการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

**สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ** (2541 : 43-44) ได้กล่าวถึง หลักการของการนิเทศภายในที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ได้ดังนี้

1. การนิเทศภายในต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการ

นิเทศ

2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการ การพัฒนาระบบนิเทศภายใน

สถานศึกษา คือ ผู้บริหาร โรงเรียน โดยความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน

3. การนิเทศภายในสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนา

ของครู และของโรงเรียน และสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

4. เป้าหมายของการนิเทศ คือ การส่งเสริมสนับสนุนหรือให้ความช่วยเหลือครูใน

โรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติการกิจหลักคือการสอน หรือการสร้างเสริม

พัฒนาการของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การสร้างครูมืออาชีพ

สาย ภาณุรัตน์ (อ้างถึงใน เขียวพา เศรษฐ์. 2542 : 90-93) ได้ให้ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 12 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต่อแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน
3. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
4. ช่วยเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่เข้มแข็ง
5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและมอบงานนั้น ๆ ให้ครูแต่ละคน
6. ช่วยให้ครูพัฒนาการสอนของตน
7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและอาชีพครู
8. ช่วยประเมินผลงานของครู โดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็ก
9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน
10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่า และชี้ทางให้ประชาชนในท้องถิ่น และให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียน
11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน
12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต

**ธวัชชัย เปรมปรีดี (2542 : 5)** การนิเทศภายใน คือ การนิเทศซึ่งโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีการตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการ และคณะครูผู้เชี่ยวชาญในการสอนแต่ละหมวดวิชา ร่วมเป็นกรรมการดำเนินการให้การเรียนการสอนดำเนินไปในทิศทางที่ได้กำหนด

**กิติมา ปริศิฉิลล (2542 : 70)** การนิเทศการสอนเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานวิชาการ และจำเป็นต้องจัดขึ้นในโรงเรียน เพราะเป็นการส่งเสริมการทำงานในหน้าที่ของครูและยังเป็นการช่วยเหลือแนะนำ ปรับปรุงกระบวนการการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น นอกเหนือจากการทำหน้าที่นิเทศโดยตรงแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด โดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน

**สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม (2543 : 6)** ได้กล่าวถึง การนิเทศภายใน โรงเรียนว่าการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน หรือระหว่างคณะครูกับคณะครูด้วยกัน โดยมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ติดตามผล และประเมินผลที่จำแนกตามเวลา จำแนกตามเกณฑ์การตัดสินใจ จำแนกตามสิ่งที่ประเมิน ซึ่งเป็นการดำเนินงานภายในโรงเรียน เพื่อการตรวจสอบคุณภาพกันเอง หรือการควบคุมคุณภาพภายใน

**สรุปได้ว่า** การนิเทศภายในโรงเรียน มีความสำคัญในการบริหารงานที่ทางโรงเรียน จำเป็นต้องจัดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่การนิเทศร่วมกับครู โดยมีการนิเทศอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสถานศึกษา

### 3.3 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จเจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด การลงมือปฏิบัติ มีเสรีภาพในการจัดกิจกรรม รวมทั้งมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้าน

**พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 94)** ได้กล่าวถึง การจัดครูในงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ครูใหญ่อาจแบ่งหน้าที่ให้คณะครูที่ร่วมกันเข้าเป็นกรรมการรับไปดำเนินการ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอน กรรมการดูแลความปลอดภัยให้นักเรียน ในการจัดเช่นนี้ คณะครูได้ลงมือกระทำเอง คิดวางแผนโดยายกันเอง จึงเป็นการฝึกหัดครูให้รู้จักทำงานเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น

**สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545 : 182)** ได้กล่าวถึง การจัดการและเพิ่มพลังของบุคลากรเพื่อให้สร้างการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมมาใช้ว่ากระบวนการที่จะปรับปรุงโรงเรียนจำเป็นต้องสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งที่จะทำให้กระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง โดยให้ครูได้มีบทบาทในการตัดสินใจวางแผนและปฏิบัติการในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดเวลา บทบาทดังกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวางตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การเลือกยุทธศาสตร์และกิจกรรม การวัดประเมินผลของโรงเรียน

**สรุปได้ว่า** การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีบทบาท คิดเอง ทำเองจะเป็นการฝึกหัดให้ครูได้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย

### 3.4 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ได้มีผู้กล่าวถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

**นาคยา ปีลันธานานท์ และคณะ (2542 : 32)** ได้กล่าวว่า การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันของหลาย ๆ ฝ่ายในอันที่จะปรับปรุงการศึกษาเพื่อส่งผลกระทบต่อนักเรียน กิจกรรมการจัดการศึกษาต่าง ๆ ที่จะติดตามมาไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตร การจัดการกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการศึกษา และการประเมินผลยังคงต้องอาศัยการร่วมมือกันของทุกฝ่าย เมื่อทุกกิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือ มาตรฐานที่มีอยู่ร่วมกัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ (shareware) และร่วมกันให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการจัดการศึกษา ที่ช่วยให้นักเรียนของเรามี การพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

**กิตติคุณ รัตนเศรษฐ์ (2545 : 37)** ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกัน หรือการสอนร่วมกันจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานร่วมกันของคณะครูผู้สอน จะเป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และยังเป็นส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

**ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 119)** การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงานเดียวกันจำเป็นต้องสร้างโมติเวชั่นร่วมกัน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกัน ผู้ที่อยู่องค์การได้นาน ๆ มีความผูกพันต่อองค์การมีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

**สรุปลได้ว่า** การทำงานร่วมกัน จึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณะครูได้ร่วมกันทำงาน เพื่อมุ่งพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างศรัทธาต่ออาชีพ และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

### 3.5 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น

ได้มีผู้กล่าวถึง การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

**อุทัย หิรัญโต (2541 : 108)** การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท่าทีความรู้สึกรับการอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน

ปัจจุบันและทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวให้พร้อมเพียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

**ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2542 : 394)** การประชุมสัมมนาเป็นการประชุมพบปะเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากัน เพื่อแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหา ร่วมกัน นอกจากนี้แล้วการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้ เข้าร่วมปฏิบัติงานแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ จะทำให้บุคลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุม ไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครูก็มีโอกาสได้ปฏิบัติจริง

การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว ถือว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน **ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2542 : 395)** ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัด อาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ”

**สรุปได้ว่า** การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มากขึ้น หรือการให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือได้รับความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุน

### 3.6 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น

**พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 91)** การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน การได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันจะเป็นการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่น ๆ จึงเป็นการช่วยทำให้ครูไม่หลงผิด ไปว่าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีการเปรียบเทียบการทำงาน การไปสังเกตการสอน กิจกรรมอื่นในโรงเรียนอื่น ย่อมทำให้เราได้มีโอกาสเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และยังสามารถนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองได้อีกด้วย

ดังนั้น การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น เป็นการศึกษาการดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานของตนให้เกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

### 3.7 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 222) การสร้างอุดมการณ์แห่งอาชีพครูให้เกิดขึ้นได้นั้นก็ต่อเมื่อครูยอมรับและมองเห็นคุณค่าแห่งอาชีพครูที่มีต่อสังคม ประเทศชาติ การที่จะให้ครูได้เห็นคุณค่าแห่งอาชีพครูนั้นขึ้นอยู่กับสัมฤทธิผล และความก้าวหน้าในการทำงาน การที่จะช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิผล และความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล การที่คนทำอะไรได้สำเร็จ มีความก้าวหน้าในการทำงานที่ท่าข้อมจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ได้บังคับบัญชา เขาก็ยอมมาทำงานได้สำเร็จ ความสำเร็จข้อมจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและพอใจในตนเอง และพยายามที่จะทำต่อไปด้วยความมีน้ำใจในการทำงาน ความสัมฤทธิผลไม่ได้หมายถึงความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น แต่ข้อมรวมไปถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิตอีกด้วย โดยเฉพาะความก้าวหน้าในอาชีพที่กระทำอยู่ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 53) ได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับ ครู ณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาและสาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู ในมาตรา 53 โดย “จัดตั้งองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารงานของสภาวิชาชีพ ในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา “ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ทั้งรัฐและเอกชนต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด”

สรุปได้ว่า การให้การส่งเสริมวิชาชีพนั้น จะมีหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนช่วยในการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู โดยการสนับสนุน พัฒนาครูให้มีคุณภาพ มีความรู้ ความสามารถ และยังช่วยครูมีฐานะที่ดีขึ้น เป็นผู้ที่มีเกียรติอยู่ในสังคมเทียบเท่ากับอาชีพอื่น ๆ ได้

### 3.8 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

บุคลากรของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อการบำรุงรักษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การให้การยอมรับใน

ความสามารถ การยกย่องเชิดชูความสามารถของครู อาจารย์ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียนที่สำคัญเกิดจากการบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีความรับผิดชอบในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่เกิดจากความสำเร็จสมบูรณ์ของผลงานในโรงเรียน และการได้เรียนรู้จนสามารถขยายบทบาทการทำงานของตนเองได้กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะเป็นหนทางในการสร้างเสริมประสิทธิภาพ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป (กรมวิชาการ. 2539 : 17)

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 146-147) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนครูว่า ผู้บริหารต้องเน้นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูแต่ละคน โดยการยกย่องให้เกียรติและรางวัล เพื่อให้ครูมีความภูมิใจในความสำเร็จทางการปฏิบัติงานของตนเอง แล้วครูจะทำงานอย่างมีความสุข และมีพลังไปกระตุ้นเด็ก ในทำนองเดียวกันกับผู้บริหารเสริมพลังให้กับครู

กิติมา ปรีดีคิด (2542 : 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งการงานอีกด้วย ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ดังนี้ คือ

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากร
3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาหนทางให้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย

Likert (1970 : 770) ได้กล่าวถึง “ผู้บริหารจะต้องทำให้แต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับการสนับสนุนในความสำเร็จของคนแล้วเชื่อว่า จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่”

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสิทธิภาพทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่ง เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนา ปรับปรุงความรู้ ความสามารถทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

#### 4. การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ มุ่งพัฒนาความสามารถใน 3 ด้าน คือ (วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. น.ป.ป. 2540)

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตรงกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ความรับผิดชอบ
3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในอนาคต

ส่วนคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงใน สุรัชย์ สมปาง. 2542 : 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้านประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญ หรือ ทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรนั้น อาจมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ คุงาน การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2546 : 393-394) กล่าวว่า งานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษานั้น น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้ หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอนย่อมจะต้องอาศัยความรู้ หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอนโดยตรง แล้วยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนด้วย
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้ และแนวคิดแก่ผู้สอน หรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือ

แนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝน หรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่นำมาสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีมากกว่าคุณวุฒิตนเองที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำ เนื่องจากโอกาสจะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย ไม่เหมือนในขณะนี้ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับคุณวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มิวุฒิต่ำ และปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้ นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้ และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

สรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา จะครอบคลุมการให้ความรู้ แนวคิด ทักษะแก่บุคคล และอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการได้เพิ่มคุณวุฒิด้านวิชาชีพด้วย

#### 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร นับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ เพราะบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงาน ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้ผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน และขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรืองานที่จะปฏิบัติ หรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้สึคนึกคิดที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดขึ้นโดยองค์กรในการพัฒนาทักษะ และความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสิทธิภาพสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสิทธิภาพให้กับบุคคลในองค์กร ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

#### 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154-155) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ แม้ว่าจะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาแล้วก็ตาม เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควรรวมทั้งนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มีบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก่อน โดยการจัดฝึกอบรมปฐมนิเทศ การแนะนำชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้น มีลักษณะที่แตกต่างกันมากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ดังนั้น ก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติงาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติการพัฒนาบุคคลในกรณีนี้ เช่น กรณีบุคคลบรรจุใหม่นอกจากจะปฐมนิเทศแล้ว ก็จะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับงานในด้านความสามารถ นอกจากบุคคลที่ย้ายมาปฏิบัติงานก็ถือว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาเช่นกัน

3. แม้บุคคลจะได้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน จนถึงได้ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ ในงานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้ามักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบวิธีการทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการและเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความเข้าใจ

รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอ โดยดำเนินการพัฒนาบุคคลในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการแนะนำงาน เป็นต้น

4. กรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านั้นมักจะมีปัญหา เนื่องจากไม่มีความรู้ และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อน จึงต้องดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเหล่านั้น เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น การฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง และการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หรือในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่ หลักสูตรการฝึก อบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขัน และโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูง และมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ วิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการคือ การพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน ทั้งการพัฒนาบุคคลในลักษณะเฉพาะตัว และพัฒนาทีมปฏิบัติงานให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้หน่วยงานต่าง ๆ จึงถือว่าการพัฒนาบุคคลนั้น นอกจากจะจำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดแล้ว หน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดพัฒนางาน หรือพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

การพัฒนาบุคคล มีความสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงาน มีความสามารถจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาแล้ว ยังไม่มีความรู้ ความสามารถ และความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน นอกจากนั้นบุคคลเหล่านั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ก็จำเป็นต้องได้รับพัฒนาสูงขึ้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2540 : 156)

จากข้อมูลดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญ และเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหน่วยงาน

#### 4.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่นั้น หน่วยงานทุกหน่วยงานไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานของภาคเอกชนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีทิศทางอันจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานของสถาบัน และเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าในสายงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง

สำนักงานพัฒนาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541 : 16) ได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครูให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการปฏิบัติงานมากขึ้น และพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอีกด้วย

#### 4.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กร ศึกษาการปฏิบัติของบุคลากรและศึกษานโยบายแผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมว่ามีส่วนใดที่ต้องดำเนินการหรือแก้ไข้ปัญหา
2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานต่าง ๆ แต่มีขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดเพื่อดำเนินการได้แก่การกำหนดความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นประการแรกก่อนเข้าสู่กระบวนการบริหารโดยทั่วไป คือ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล

**เสริมวิทย์ ศุภเมธี** (อ้างถึงใน การคลัง วิทยาคุณจันธู. 2547 : 14) สรุปว่า ผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน โดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาและสำรวจความต้องการเพื่อการพัฒนา
2. กำหนดจุดมุ่งหมายการพัฒนา
3. วางแผนพัฒนา
4. ดำเนินการพัฒนา
5. ประเมินผลการพัฒนา

**สรุปได้ว่า** กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะต้องเริ่มต้นที่การสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จากนั้นดำเนินการวางแผนปฏิบัติตามแผนประเมินผล และปรับปรุงพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

#### 4.5 ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการ เพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดี และความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร การพัฒนาบุคลากรมีหลายระดับ ดังจะยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

**ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 214)** ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท

1. การพัฒนาระดับพนักงาน (Employee Development) หมายถึง การพัฒนาบุคคล ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติงานจริง เพื่อให้เกิดผลงานของหน่วยงาน การพัฒนาบุคลากรของกลุ่มนี้จึงเกี่ยวกับการพัฒนาทักษะในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงเทคนิคในการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงเจตคติของพนักงาน (On-the –Job Training) ซึ่งเป็นการฝึกหัดให้บุคคลลงมือทำงานจริงภายใต้คำแนะนำของผู้มีเทศ นอกจากนี้ยังอาจใช้เทคนิคอื่น ๆ ในการพัฒนาบุคลากร เช่น การสอนในห้องเรียน (Class-Room Lecture) การสาธิตการปฏิบัติงาน (Demonstration) แต่การใช้

เทคนิคอะไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความถนัดของผู้ทำงาน ตลอดจนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาระดับผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน วิธีการส่วนใหญ่มักจะมีวิธีการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งวิธีที่ใช้และนิยมมากที่สุดมีดังนี้

2.1 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้ผู้บริหารเรียนรู้ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนทำ ฝึกให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์และแสวงหาทางออกที่เหมาะสมต่อไป

2.2 การให้แสดงบทบาท (Role Playing) การแสดงบทบาทสมมติที่คล้ายหรือใกล้เคียงกับสภาพจริง ย่อมเป็นการฝึกผู้บริหารให้เกิดความมั่นใจ และมีไหวพริบในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

2.3 การสลับเปลี่ยนหน้าที่ (Job Rotation) เช่น การให้ทดลองทำหน้าที่อื่น ๆ ที่มีใช้หน้าที่ประจำของผู้บริหารคนนั้น เพื่อให้เกิดการเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น ๆ ด้วย

2.4 การให้ความรู้โดยการสอนหรือการบรรยาย ในเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เรื่องที่น่ามาสอน ได้แก่ จิตวิทยาการบริการ การเป็นผู้นำ การวินิจฉัย การสั่งการ การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ กฎหมาย ตลอดจนระเบียบแบบแผนในการทำงานพร้อมทั้งแนวปฏิบัติ

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 ประเภท ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการทำงาน หรือการเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร

#### 4.6 วิธีการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญรวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่เลือกนำมาใช้ในการพัฒนาก็ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ซึ่งจะนำมายกตัวอย่างพอสังเขป ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพอสรุปได้ดังนี้

1. การประชุมพิเศษ
2. การเสนองาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบ
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การไปสังเกตการณ์ ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน
10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องงาน
12. จัดเอกสารวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังบรรยายทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน
17. ให้มีการฝึกงานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

บุญเลิศ กลิ่นรัตน์ (2542 : 162-167) กล่าวว่า องค์การต้องเร่งดำเนินการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อป้องกันมิให้เกิดผลเสียหายต่องาน โดยมีวิธีการดังต่อไปนี้ คือ

1. การสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) วิธีนี้นำมาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้ เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการให้สอน หรือขอคำปรึกษาขณะที่เขาทำงาน

2. การสอนงานและนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษาคือการสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีแรก จุดประสงค์ของวิธีนี้คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข และควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วย

ความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการเพื่อสอนงานนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job Assignment and Acting) เป็นวิธีที่ใช้ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากวิธีหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึงในแง่กฎหมาย โดยเฉพาะองค์การของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ อาจใช้วิธีนี้ได้ไม่มากนัก เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมายได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและรักษาการก็คือการให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตน เมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่องโดยตัวผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมรับผิดชอบทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ๆ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก็คือจากฝ่ายคนนั่นเอง ก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีตระหนักรู้ในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ความถนัด ขีดความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำได้ผลจำต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็นโดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

**เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544 : 28-48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคล ประกอบด้วย 3 วิธีคือ**

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษา หรือการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่พึงได้รับรู้ใหม่เข้าไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมาย ในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข และทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงาน

อยู่แล้วการศึกษาจะหมายถึงกิจกรรมด้านการพัฒนาคน ที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานและเกิดผลดียิ่งขึ้น

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 146) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม

สาขาทิ ไชยรว (2544 : 33) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรของสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า มีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษาและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเอง และการพัฒนาทีมงานหรือองค์กร

การคลัง วิเศษกาญจนธัญ (2547 : 14) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์กร ดังนั้นในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารจะต้องพิจารณาโดยละเอียด เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งเวลาและงบประมาณ

การพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ ทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน จึงได้สรุปปัจจัยสำคัญ ๆ ดังนี้

#### 1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง ซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ มีความสามารถ ทักษะ จากประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

### 1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 62) หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกัน  
มาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้จำนวนมาก และเป็น  
วิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง

อำนาจ เศษชัยศรี (2542 : 12) หมายถึง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม  
ได้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดี  
และถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์กร  
ตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) หมายถึง แนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้  
เข้ารับการอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่ม  
ประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้  
ดีขึ้นตามแนวทางที่องค์กรกำหนด

สรุปได้ว่า การฝึกอบรม เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ  
ความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสม ในการสร้าง  
ประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อเป็นการแก้ปัญหาหรือพัฒนา  
องค์กร

### 1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป  
ดังนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2540 : 163) กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรม  
ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงาน ได้ดีขึ้นทั้งทาง  
คุณภาพและปริมาณเพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถ  
ปรับตัวเข้าสภาพการทำงานได้ดี ช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลงทำให้ขวัญกำลังใจของคนงาน  
ดีขึ้น มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติเอง ลดอุบัติเหตุลดความสิ้นเปลืองและเป็นการ  
เสริมสร้างความมั่นคงขององค์กร

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 168) กล่าวว่า หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุ  
พนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้  
พนักงานจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จะต้องอบรมเพื่อปรับปรุง

การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้สมดุลกัน โดยอาศัยการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

**สรุปได้ว่า** การฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การ เพราะการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายแรงงาน และเวลาในการปฏิบัติงานให้น้อยลงช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เกิดการประสานงานที่ดี และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

### 1.3 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2540 : 162) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ เพื่อให้ความรู้ มีความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

อำนาจ เชนชัยศรี (2542 : 12) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริงมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ ในสาขาวิชาต่างๆ ที่ต้องการ เพื่อส่งเสริมทักษะ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติ ค่านิยม ความเชื่อเป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้ทักษะ

**สรุปได้ว่า** การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อส่งเสริมทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

### 1.4 ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 164) กล่าวถึง ความจำเป็นคือต้องฝึกอบรมไว้ว่า อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของหน่วยงาน การขยายตัวของหน่วยงานหรือนโยบาย ย่อมทำให้วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไป จำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากร อาจสรุปได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงาน ที่ต้องการประสิทธิภาพ จากการปฏิบัติงาน อย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของ หน่วยงานการเปลี่ยนแปลงนโยบาย โครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานตามยุคสมัยตามความเจริญก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัตน์จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามยุคสมัย
2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย จึงต้องฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

### 1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 164) ได้แยกประเภทของการฝึกอบรมตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ตลอดจนการวางตัว และปฏิบัติในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร
2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่นิยมกันมาก เพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและจำวิธีการทำงาน โดยผู้สอนจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบเสียก่อน แล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติ การฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาสั้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีจำนวนน้อยที่สามารถฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้
3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestible Training) คือการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองกระทำ หรือทดลองปฏิบัติงาน ซึ่งจัดขึ้นในห้องเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริงทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน
4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้ ความชำนาญ อาจใช้วิธีให้เป็นลูกมืองานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ งานช่างประเภทต่าง ๆ

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกงานของนักเรียน นักศึกษาในองค์กร ที่มีลักษณะงานตามหลักสูตรที่เรียนมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการ ฝึกงานมีความรู้สมคุณกันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นการฝึกอบรมที่นายจ้าง จัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งนายจ้างจะเป็นผู้ ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานของตนออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษาหรือ องค์กรอื่น ๆ

วินัย คอนโคตรจันทร์ (2542 : 37-38) กล่าวถึง การจำแนกประเภทการฝึกอบรม ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ประเภท คือ

1. การอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ ใน หน่วยงาน เช่น บรรจุใหม่ ย้ายหรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายผู้บริหาร เพื่อน ร่วมงาน และเรื่องราวทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานการปฐมนิเทศ อาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อนการ ปฏิบัติงานก็ได้

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงาน เป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ในการทำงานของบุคลากรในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยี และวิธีการใหม่มาใช้ ตลอดทั้งมีการ โยคย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

ประเภทการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภท จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากร ก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความ ต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความ เข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองงาน และการฝึกงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมหลังจากทำงานแล้ว เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ใน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานและ หน้าที่การงานของบุคลากร การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะ เรื่องการฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

## 1.6 กระบวนการฝึกอบรม

ได้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้  
**สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 159)** เสนอขั้นตอนในการอบรมได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงานและผลิต

1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า แผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจส่วนตัว

1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้านและการวางแผนทางการปฏิบัติงาน

### 2. ขั้นตอนออกแบบเนื้อหา (Instruction Design)

2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิธีสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะและจัดเรียงลำดับของเนื้อหาการยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัดและกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่น คู่มือการฝึกอบรม เอกสารการฝึกอบรม เป็นต้น

### 3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation)

ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้อง ก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

### 4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation)

ดำเนินการอบรมและปฏิบัติ ที่มุ่งนำเสนอความรู้ และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up) โดยทำการประเมินความสำเร็จของแผนงาน ดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องมือวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะ และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

อำนาจ เศษชัยศรี (2542 : 12-13) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า ก่อนการฝึกอบรมต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการพัฒนาและพิจารณาข้อบกพร่อง พร้อมทั้งเตรียมกิจกรรมต่าง ๆ ให้รอบคอบ ขณะทำการอบรมต้องละลายพฤติกรรมและขจัดปัญหาข้อข้องใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมคิดคำนึงมาได้ หลังการฝึกอบรมมีการติดตามข้อมูลและประเมินเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงคราวต่อไป

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 172) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมของ Mejia , Balkin และ Cardy ว่ามี 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินความต้องการ (Need Assessment)
2. การพัฒนาและดำเนินการฝึกอบรม (Development and Conduct of training)
3. การประเมินผล (Evaluation)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปการฝึกอบรมได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบไปด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้
  - 1.1 ศึกษาสภาพปัญหาดำเนินงานและความต้องการฝึกอบรมของบุคลากรในหน่วยงาน
  - 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม
  - 1.3 กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ฝึกอบรม
  - 1.4 กำหนดระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรม
  - 1.5 กำหนดแนวทางประเมินผลการฝึกอบรม
2. ดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้
  - 2.1 เตรียมการด้านสถานที่ เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม
  - 2.2 ดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผลงานที่ปฏิบัติในขณะที่ฝึกอบรม สัมภาษณ์ด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม เป็นต้น

### 3. ประเมินผลการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

3.1 รวบรวมข้อมูลจากการบันทึกระหว่างการฝึกอบรม

3.2 วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับประเมินค่าแล้ว สรุปผลเป็นระดับคุณภาพของการดำเนินงาน

3.3 รายงานผลการประเมินเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

### 4. สะท้อนผลและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อไป

#### 1.7 วิธีการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 165-169) กล่าวถึง วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไปมี 9 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้แนวความคิดของผู้บรรยาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยายไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมาก เสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มากความสำเร็จของการฝึกอบรมวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบรรยายของผู้บรรยาย และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่ม โดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมรับฟังความรู้ และแนวความคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยายได้กล่าวคือ ทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วมในการแสดงออกมากกว่าเป็นผู้รับฟังเพียงอย่างเดียว การประชุมอภิปรายอาจแยกได้เป็น 3 ประเภทย่อย ๆ คือ Directed Conference, Consultative Conference, Problem Solving Conference วิธีที่ทำให้ผู้ดำเนินการประชุมได้รับความคิดเห็น และเป็นประโยชน์ที่นิยมกันมาก คือ การประชุมอภิปรายแบบที่ชื่อว่า Directed Conference ก่อนการเข้าประชุมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหัวข้อเรื่อง หรือเอกสารจากผู้ให้การฝึกอบรมมาอ่านก่อนการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมจะยกประเด็นปัญหามาให้อภิปราย จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแสดงความคิดเห็นโดยอาศัยเอกสารที่ได้อ่านมาแล้วหรือจากประสบการณ์ ในระหว่างนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสรุปในตอนท้าย ส่วนการประชุมอภิปรายแบบ Consultative Conference และ Problem Solving Conference สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการนี้เหมาะสำหรับฝึกรอบรมวิชากฎหมาย การบริหาร การบริหารงานบุคคล การตลาด นโยบายธุรกิจ ซึ่งวิธีการนี้ผู้ให้การฝึกรอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้องมาให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการศึกษาจากกรณีตัวอย่างคล้ายกับบรรยากาศในห้องประชุมอภิปราย แต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้มีประสบการณ์มากจะได้เปรียบจากการวิเคราะห์ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ ผลดีของการฝึกรอบรมด้วยวิธีนี้คือผู้เข้ารับการฝึกรอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหามาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้เข้ารับการฝึกรอบรมที่มีประสบการณ์ และจะได้ประโยชน์มากถ้านำมาใช้เป็นหลักในการแก้ปัญหา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) การฝึกรอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่นๆ เช่น การบรรยาย หรือการประชุมอภิปราย โดยมีลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่าง แต่จะสมมติให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง แทนที่จะให้ผู้รับการฝึกรอบรมเพียงแต่นึกคิดเองการฝึกรอบรม วิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เรียนจากตำราบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำ ส่วนผู้ให้การอบรมจะทราบพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกรอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงาน ผลดีอีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกสนานไม่เบื่อหน่าย คิดว่าการฝึกรอบรมโดยการบรรยาย แต่มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคน แสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้ และถ้าเวลาจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

5. การสาธิต (Demonstration) การแสดงให้เห็นของจริงก่อให้เกิดความเชื่อได้ คิดว่าการฟังและการคิด การฝึกรอบรมวิธีนี้ผู้ให้การฝึกรอบรมจะแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่าง ซึ่งอาจกระทำอย่างช้าๆ ให้เห็นถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกรอบรมจะเข้าใจ เสร็จแล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกรอบรมทำตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกรอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และเป็นส่วนหนึ่งของ On The Job Training

6. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้นำให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นจดลงบนกระดานหรือกระดาษอย่างไม่จำกัด เมื่อได้ความคิดมากก็ช่วยกันอภิปรายเลือกความคิดที่ดีเหมาะสมกับหัวข้อที่อภิปราย วิธีนี้สามารถนำไปแก้ปัญหิต่างๆ อย่างแพร่หลาย เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ทั้งยังเป็นการฝึกให้รู้จักเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสมาชิกทุกคนก็ได้แสดงออกตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่

เป็นการฝึกให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด มองเห็นความสำคัญของตนเองและผู้อื่น

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้สร้างแบบจำลอง จากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาในการสร้างตัวแบบนั้น ต้องอาศัย ความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากจะเน้นในเรื่องการฝึกฝน การตัดสินใจ ความสำเร็จ ของการฝึกอบรม วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเลือกข่าวสาร และตัวเลขให้เพียงพอสำหรับการ พิจารณาในการแก้ไขปัญหาในกรณีต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการ บริหารงานในองค์กรจริง วิธีการฝึกอบรมเกมการจัดการนี้ จะจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม หรือ มากกว่านั้นแข่งขันกันเพื่อเสนอข้อแก้ปัญหาค้าง ๆ

8. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้ ในหมู่สถาบันนักบริหาร กล่าวคือ มีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหา ประกอบด้วย สมาชิกของกลุ่มในอาชีพต่าง ๆ กัน เพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้ว จึงนำ ผลนั้นมาพิจารณาในที่ประชุมใหญ่ ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มอาจได้รับเลือก และแต่งตั้งให้ ทำหน้าที่ประธาน หรือเลขานุการในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะก็ได้

9. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการจัดอบรมที่ให้มีผู้นำ อภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อเรื่องที่จะ อภิปรายเพื่อตอบข้อซักถาม และให้ความเห็นในเรื่องนั้น ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัด คณะผู้นำอภิปรายที่มีความรอบรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง

### 1.8 ชุดการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงชุดฝึกอบรมไว้หลายท่าน แต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้  
**อานวย เชนชัยศรี (2542 : 13-15)** กล่าวว่า ในการฝึกอบรมแต่ละเรื่องจำเป็นต้อง มีชุดฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่จำเป็นของวิทยากร เสมือนเข็มทิศในการนำทางในชุดฝึกอบรม จะมีข้อเสนอแนะขั้นตอนการฝึกอบรมไว้โดยละเอียด ซึ่งชุดฝึกอบรมมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. คำนำ เป็นการอภิปรายเรื่องทั่วไปของชุดฝึกอบรม
2. หลักการเป็นการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตรวัตถุประสงค์รายวิชา ประเด็นสำคัญ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. คำชี้แจงสำหรับผู้ใช้ เป็นการอธิบายและแนะนำกระบวนการ วิธีปฏิบัติ สำหรับวิทยากร สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม

4. สถานที่ฝึกอบรม มีแผนผังกำหนดชัดเจน และอธิบายถึงสภาพของห้องที่จะใช้ในการฝึกอบรม

5. แผนการสอนในการฝึกอบรมเป็นการอธิบายแนวทางที่ให้วิทยากรได้เตรียมการล่วงหน้า เช่น เนื้อหา วิธีการสอน การใช้สื่อประกอบกิจกรรม และการประเมินผล

6. สื่อเอกสารประกอบและวัสดุฝึกอบรม

7. การนิเทศติดตามวัดและประเมินผล

ข้อคำนึง ในการจัดสร้างชุดฝึกอบรมผู้สร้างต้องคำนึงถึงการใช้ภาษาที่ชัดเจน กระตุ้นความสนใจและเข้าใจง่าย คำชี้แจงของชุดฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมต้องเข้าใจง่าย และ ประณีต รูปแบบของชุดฝึกอบรมแต่ละวิชาควรแตกต่างกัน มีรหัสเพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้เอื้อต่อการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบ ดังนั้น ความชัดเจนของชุดฝึกอบรมต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การระบุความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมจากการวิเคราะห์งาน ระดับความสามารถพื้นฐานของบุคลากร
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
4. การดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ การวางแผนด้านสถานที่ การเตรียมบุคลากรวิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรม
5. การประเมินผล

กิจกรรมการฝึกอบรมที่ต้องใช้สื่อและนิยมใช้มีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การสาธิต
3. การอภิปรายต่างๆ
4. การแสดงบทบาทสมมุติ
5. การระดมพลังสมอง
6. การศึกษกรณีตัวอย่าง
7. การทัศนศึกษา
8. การประเมินผลการศึกษา

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 187) กล่าวว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานกำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่จะตรวจสอบความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้น จากการดำเนินการฝึกอบรมได้ การ

ประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องทำตลอดเวลาด้วยการสังเกต การจดบันทึก การทดสอบย่อย การทดลองทำการปฏิบัติ ในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรม เพื่อที่จะดูข้อบกพร่องต่าง ๆ และทำการแก้ไขปรับปรุงได้ทันการณ์ทั่วทั้ง การประเมินผลการฝึกอบรมอาจดำเนินการประเมินได้ 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

**มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 167) กล่าวว่าการประเมินผลการฝึกอบรมควรมีมาตรการ ดังนี้**

1. ใช้วิธีทางปริมาณโดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติจริง และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
2. ประเมินผลการฝึกอบรมในด้านการลงทุนว่าคุ้มค่ากับเงินที่เสียไปหรือไม่
3. ประเมินค่าโดยการเปรียบเทียบจุดประสงค์และหลักสูตรความต้องการของหน่วยงานว่าได้รับผลตามความต้องการหรือไม่
4. ประเมินค่าของเวลาที่เสียไปว่าคุ้มค่าหรือไม่
5. วัดผลลัพธ์ทางอ้อมของการฝึกอบรมว่ามีความคุ้มหรือไม่

**สมชาย หิรัญภักดี (2542 : 172) กล่าวว่าการประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้น เป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด หลักสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมมีสองประการ คือ ใช้การทดลองแบบควบคุม ซึ่งเป็นการทดสอบอย่างเป็นทางการที่มีประสิทธิผล โดยการทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรมอีกวิธีหนึ่งคือ การวัดผลกระทบในการฝึกอบรม การเรียนรู้พฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรม**

**สรุปได้ว่า การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินการฝึกอบรมว่า บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เกิดความคุ้มค่าเพียงใด ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ควรมีการประเมินก่อนการดำเนินการระหว่างดำเนินการ และหลังการฝึกอบรม**

การฝึกอบรมถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ หลากหลายวิธี สามารถดำเนินการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรจะเข้าทำงานใหม่ หรือเข้าทำงานแล้วเป็นการพัฒนาทางด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระของงานที่จะต้องปฏิบัติภารกิจปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะ ความชำนาญ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบของคนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาก่อนการดำเนินการ โดยรอบคอบเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและการพัฒนาอย่างสูงสุดขององค์กร

## 2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถ หรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญ หรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจงประชุมชี้แจง การศึกษา จากคู่มือปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนา มอบหมายให้ เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

นิติศักดิ์ กลิ่นเทศ (2545 : 30-34) ได้กล่าวถึง การพัฒนาโดยกระบวนการ ปฏิบัติงานไว้ว่า ดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมาย แนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้
2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมากเป็นเรื่องที่ เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมาย
3. การสอนงาน คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการ ปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือในกรณีที่น่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ทั้งนี้เพื่อ จะให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน หรือทดลองปฏิบัติงานได้ความรู้ ความเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงาน ให้ได้ผลต่อไป
4. การฝึกปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความ ชำนาญขึ้นการฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะต้องเป็นงานที่ต้องอาศัยความ ชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อการสานงาน หรือการแนะนำชี้แจง
5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้ จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรก็ได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ขึ้น
6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงาน ในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้ คำแนะนำปรึกษานี้ จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่งและ

จะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยดำเนินการได้ 3 รูปแบบ คือ

6.1 แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

6.2 แนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง

6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ศึกษานิเทศก์

7. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหา หรือการจัดทำ เอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจได้ วิธีหนึ่ง สามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทาง เดียวกัน

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยน หน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเดียวกัน การปรับปรุงหน้าที่หมายถึง การกำหนดหน้าที่ และความรับผิดชอบของบุคลากรเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดการ พัฒนา ได้เช่นเดียวกัน

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมี หน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายนี้จะทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำ ให้เกิดการ พัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

เสนาะ ดิยาว (2545 : 150-151) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคคลในระดับผู้บริหาร ด้วยการฝึกอบรมโดยวิธีให้ทำงาน ซึ่งแยกเป็น 4 วิธี คือ

1. การทดลองเรียนงาน

2. การหมุนเวียนงาน

3. การสอนงาน

4. การบริหารในรูปแบบการ

**สรุปได้ว่า** ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการปฏิบัติงานนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากร ที่ผู้บริหารจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะไม่ได้ลงทุนแต่ได้ผลคุ้มค่าทำให้บุคลากรมีความรู้ ได้ฝึกทักษะและเรียนรู้งานใหม่ ๆ

### 3. การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เป็นการใช้เทคนิคในการบริหารโดยผู้บริหารดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ด้วย ซึ่งเทคนิคการบริหารนี้มีหลายประการ คณะกรรมการการศึกษาเอกชน กำหนดไว้ 3 ประการ (ปราโมทย์ ส่งสิงห์. 2537 : 66) คือ

3.1 การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

3.2 การบริหารโดยมีส่วนร่วม

3.3 การตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.)

โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

3.1 การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 143) ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ดำเนินการยึดวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบว่า ผลของการปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่

สรุปได้ว่า การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะการที่บุคลากรได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน จะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ได้เป็นอย่างดี

3.2 การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การ

บริหารงานโดยมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผนงาน การติดตามผลและประเมินการปฏิบัติ ซึ่ง กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 149) ให้แนวคิดว่า นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหาร โดยมีส่วนร่วมมีวิธีการ ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ

2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีม และมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม

3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรม หรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหา ในการปฏิบัติงานให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้การทำงานได้ผลงานสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

**สรุปได้ว่า** การบริหารโดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่ง ที่จัดรูปแบบการบริหาร ในลักษณะทีมการบริหาร หรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และร่วมกันปฏิบัติในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมในกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนั้นการที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนามูลฐานทางหนึ่ง

3.3 การบริหารงาน โดยใช้เทคนิค Q.C.C. (Quality Control Circle) เทคนิค Q.C.C. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งทางคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนามูลฐานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพในส่วนที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้ คือ

3.1 การค้นหาปัญหา

3.2 การแก้ปัญหา

3.3 การปรับปรุงประสิทธิภาพ

**กิตติมา ปรีดีคิลก (2542 : 151)** ชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมการบริหาร โดยใช้เทคนิค Q.C.C จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเทคนิคการบริหาร Q.C.C. สำนัก  
คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนด ดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ความรู้แก่  
บุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีการประสานงานกับบุคคลทุกระดับเพื่อแสดง  
ความตั้งใจในการนำระบบ Q.C.C. มาใช้ ตลอดทั้งสร้างคำขวัญสัญลักษณ์และแรงกระตุ้นแก่  
บุคคลกลุ่มต่าง ๆ
2. ปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิค Q.C.C. โดยผู้นำกลุ่มชี้แจง  
แนวทางในการทำกิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม และนัดหมายการประชุมตามเวลาที่กำหนด
3. เริ่มดำเนินการ โดยเลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายในการแก้ปัญหา ตลอด  
ทั้งกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติ
4. การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C. เพื่อนำเสนอ  
ผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียน ซึ่งต้องส่งเสริมให้กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น ได้มีโอกาส  
แสดงผลงานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ตลอดทั้งมอบรางวัลเพื่อเป็น  
กำลังใจ

จากลักษณะการบริหาร โดยใช้เทคนิค Q.C.C. หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน  
พอจะสรุปแนวทางได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ให้นโยบาย ให้แนวทาง และหาทางสนับสนุน  
ให้กิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพ มีความก้าวหน้า
2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หรือครูวิชาการ จะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม  
และเป็นที่ปรึกษาของกลุ่มที่รับผิดชอบ
3. ครูผู้สอนจะรวมกันเป็นกลุ่มโดยการทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งต้องทำ  
กิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม

#### วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้เทคนิค T.Q.M.

แนวคิดการบริหารทั้งองค์กร (Total Quality Managements หรือ T.Q.M) ซึ่งกรม  
วิชาการ (2539 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการ  
ดำเนินงานขององค์กร ทั้งขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (การสร้างความ  
เข้าใจ การจัดการขัดแย้ง การเลือกแผนงาน /โครงการ ฯลฯ ) การประเมินผลและการกำหนด  
มาตรฐานผลงานการบริหารตามแนวคิดนี้จะทำได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อสัมพันธภาพของการบริหารมี  
ลักษณะเปิดเผยและกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 6-14) ได้กล่าวถึงเทคนิคกระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบ 8 ประการ ดังต่อไปนี้

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง ยาวนาน และทั่วทั้ง องค์กร การผูกพันในที่นี้หมายถึงการสละทรัพยากร เช่น เวลา กำลังคน และงบประมาณด้วย ทั้งนี้เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิดและ สร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง
2. ธรรมะก่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งจนเกิดจิตสำนึกอย่างทั่วทั้ง องค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ชี้แจงความ จำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร
3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมาย คือ การกำหนด ผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้
4. จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กร ด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะทำงานและหน่วยงานแต่ละระดับ
5. วางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้ ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กรนำองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้ง องค์กร 8 ประการนี้มาแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาที่ จะดำเนินการให้สำเร็จไว้ด้วย และสามารถทำขนานกันไปทั้ง 8 องค์ประกอบเลยก็ได้ แต่อาจ จัดลำดับก่อนหลังและความยากง่ายของกิจกรรม
6. ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงานมี ความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพ จะต้องมีระบบการติดตามความก้าวหน้าควบคุมดูแล สนับสนุนชี้นำวัดผลงาน และประเมิน ความสำเร็จ
7. แสดงความชื่นชมต่อพนักงานในความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของการ พัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพด้วยความสมัครใจ
8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระดับพัฒนา คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม

ที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับประสิทธิภาพของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพกลายเป็นวิถีชีวิต หรือวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรในระยะยาว

#### 4. การพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ หรือดูงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลไปศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือดูงานซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน พันธ์ หันนาคินทร์ (2540 : 27-29) กล่าวว่า การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความชำนาญในการทำงานทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมเพราะเนื่องจากการสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 27-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคคลไปเรียนต่อ ฝึกอบรม และศึกษาดูงาน มีสาระสำคัญ คือ

1. การส่งบุคลากรไปศึกษาต่อ ฝึกอบรม หรือดูงานภายในประเทศให้ปฏิบัติตามระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ ว่าด้วยการให้ข้าราชการลาศึกษาต่อและฝึกอบรมภายในประเทศ พ.ศ. 2528 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2534 ซึ่งมีเนื้อหาโดยสรุป ดังนี้

1.1 การศึกษาต่อภาคปกติ จะต้องเป็นไปตามหลักการที่ระเบียบกำหนด คือ สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามกรมเจ้าสังกัดได้อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และในการลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.2 การลาศึกษาต่อภาคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการ คือ สาขาที่จะให้ศึกษาต่อ นั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ส่วนการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อนจะต้องปฏิบัติตามหลักการ คือ สาเหตุที่จะไปศึกษานั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1.4 การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการ คือ สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่อไป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีต่าง ๆ นั้น ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอนเพื่อที่จะส่งผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต้องเลือกหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา อาจทำตามกระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

## 5. การศึกษาดูงาน

ได้มีผู้ที่อธิบายถึงการศึกษาดูงานไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้  
พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 88) กล่าวถึง การศึกษาดูงานมีวิธีการหรือกิจกรรมเพื่อให้ผู้ศึกษาได้รับคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1. ว่าด้วยการรู้ ได้แก่ การก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และรู้จักวิธีการที่จะหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป
2. ว่าด้วยจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดศรัทธา ความเชื่อถือ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ความจงรักภักดี เป็นต้น
3. ว่าด้วยการกระทำ ได้แก่ การสร้างความสามารถในการกระทำ การสร้างความเชี่ยวชาญหรือทักษะ ตลอดจนการฝึกให้สามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติ

การศึกษาดูงานและการสังเกตวิธีการทำงานนั้น สามารถแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ (เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 28)

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้การพัฒนาการค้า ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มาตรการฟื้นฟู และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนามากกว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้ กู้ยืมเงิน

หรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษา คุณงานแก่ข้าราชการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การไปดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพานुकลากรไปดูงาน จะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการทำอื่น ๆ เพราะสามารถรู้เห็นได้ด้วยตนเอง

อุจิตรา จันทนา (2545 : 45) กล่าวถึง การศึกษาดูงานว่าเป็นการไปศึกษาและสังเกตการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ใช้กับการบริหารในหน่วยงานของตน ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสามารถดำเนินการไปศึกษาดูงานได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการแก้ไขหรือปรับปรุงตนเอง

สรุปได้ว่า การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงทัศนคติที่มีต่อการทำงาน เป็นการเปิดโลกทัศน์ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรและหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าการพัฒนาบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน การดูงานจะมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานที่มีวิธีการทางวิชาการที่ถูกต้องรัดกุมรองรับเป็นอย่างดี

## 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 5.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สามารถสรุปได้ดังนี้

ปราโมทย์ ส่งสิงห์ (2537 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่าระดับการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยส่วนรวมและองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง อันับการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา อันับแรก คือ การฝึกอบรม รองลงมา ได้แก่ การใช้กระบวนการปฏิบัติงานการใช้กระบวนการบริหาร การใช้วิธีการพัฒนาตนเอง และการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงานตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา ตามทัศนะของ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนคติต่อการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

**รัชวิทย์ ชาญศรี (2539 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้วิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เพื่อพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน และวิธีที่ใช้มากที่สุดคือการปฐมนิเทศ การฝึกอบรม และการศึกษาคูงาน ซึ่งมีการดำเนินการทุกโรงเรียน ส่วนวิธีที่มีการดำเนินการน้อยที่สุด คือ การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ และการดำเนินการที่มีปัญหามากที่สุด คือ การส่งเสริมและพัฒนาการทำผลงานทางวิชาการ โดยพบว่า บุคลากรไม่ค่อยให้ความสนใจและเกณฑ์ประเมินค่อนข้างสูง ทำให้ครูไม่กล้าทำ ส่วนการดำเนินการที่มีปัญหาน้อยที่สุด คือ การปฐมนิเทศบุคลากรใหม่

**สมจิต มาไข่ (2540 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมและรายวิธีอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธี พบว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือคูงานและการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ส่วนวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยส่วนรวมและรายวิธีไม่แตกต่างกัน

**ประเทือง สถาพพัทธ์ (2540 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษานนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการปฐมนิเทศ การนิเทศงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรม สัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งระดับการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการศึกษาคูงาน การค้นคว้า ทดลอง และวิจัยระดับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่าง

มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ ปัญหาการพัฒนาบุคลากร ส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

**พิเชษฐ อุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ)** ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่า มีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดย ส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและเล็กมีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

**ทิพพา คงสว่าง (2541 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในระดับก่อนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ เจตคติ วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ศึกษาความต้องการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน

และประเมินผล โดยมีการกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่พัฒนาด้านการเรียนการสอนโดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทางการศึกษา ใช้งบประมาณของโรงเรียน สถานที่ที่ใช้คือโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมการพัฒนาใช้การฝึกอบรมเป็นอันดับแรก มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตามหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนและการทำงานร่วมกัน การประเมินผลการพัฒนาใช้วิธีทดลองปฏิบัติงาน โดยครูใหญ่และคณะกรรมการฝ่ายบุคลากร สำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาบุคลากรไม่มีและขาดการติดตามประเมินผล วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม

บรรจง เจริญสุข (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติและการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ ศรีแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ลักษณะเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีที่กำหนดครอบคลุมทุกกิจกรรม ปัญหาสำคัญที่พบคือ การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกคน บางโครงการต้องใช้การคัดเลือกตัวแทนเข้ารับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากงบประมาณในการจัดการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการหลายกิจกรรมแต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้พัฒนาบุคลากรประสบผลสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรม

สัมมนา และการลาศึกษาต่อมีการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ปัญหาสำคัญที่พบคือ มีการจัดอบรมสัมมนาบ่อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารไม่สามารถติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้ทั่วถึงครบถ้วน ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก

**วรัชย์ บัวภาเรือง (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานตามลำดับ

**ยุทธศาสตร์ โยระพล (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษา ความต้องการพัฒนาบุคลากรครู โรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประชุม ด้านการนิเทศภายใน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

**กฤษณา วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ)** การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอน และการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงาน ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน และปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

**นราลักษณ์ พันธะธา (2542 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ การพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อและปัญหาเป็นรายข้ออยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อ ในแต่ละด้านดังนี้ การจัดงบประมาณสนับสนุนในการฝึกอบรม จัดให้มีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความ ตำราทางวิชาการ หรือทำการวิจัย เพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อภาคปกติโดยทุนประเภทส่วนตัว ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อ ต่างประเทศโดยทุนส่วนตัว

2. ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนต่างมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรในภาพรวม และเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารประถมศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้ ควรกระตุ้น สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อ จัดงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การวางแผนของโรงเรียน และมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง

**มิรัช น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ)** ได้ศึกษา การบริหารงานบุคลากรในโรงเรียน ประถมศึกษาของผู้บริหารและครู-อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียน โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับมาก โดยมีรายข้อที่มีการปฏิบัติมาก 2 ข้อ ในแต่ละด้าน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน คำนึงถึงคุณวุฒิ และประสบการณ์ ยกย่องและให้เกียรติบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ความจำเป็นการพิจารณาบุคลากรอีกประโยชน์ของโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบ

วินัย แบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความดีความชอบใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักการประเมินเพื่อพิจารณาคนพัฒนางาน

2. ผู้บริหารโรงเรียน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยส่วนรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้าน มากกว่าครูอาจารย์ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

**นวนงภา บรรณสิทธิ์ (2544 : บทคัดย่อ)** ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยวิธีการประชุมพิเศษ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วย สอนงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วยงานการให้รักษาการแทน การไปสังเกตการทำงาน การศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนา การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทำการทดลองวิจัย เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การปรีกษางานก่อนเปิดเรียน และการนิเทศของครูใหญ่ โดยปฏิบัติอยู่ระหว่างร้อยละ 53.23 ถึงร้อยละ 95.65 ปัญหาที่พบมาก คือ บุคลากรไม่ชอบอ่านหนังสือ การขาดงบประมาณสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ และบุคลากรยังรู้สึกว่าการนิเทศคือการจับผิดมากกว่าการพัฒนาโดยพบปัญหา อยู่ในระหว่างร้อยละ 23.61 ถึงร้อยละ 38.89

**จรัสศรี บัวรุ่ง (2546 : 95)** ได้วิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ มีบทบาทในการพัฒนาครูในระดับมาก ร้อยละ 86.39 ถึง ร้อยละ 99.41 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความสุขและความอบอุ่นต่อผู้เรียน ร้อยละ 99.41 ส่วนด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนมากแต่อยู่ในระดับน้อยที่สุดคือ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น ในเรื่องการให้ครูศึกษาดูงานการใช้นวัตกรรมเกี่ยวกับสื่อ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของหน่วยงานอื่น ร้อยละ 86.39

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศ สามารถสรุป ได้ ดังนี้

**Sullivan (1994 : Abstract)** ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญพฤติกรรมและการพัฒนาบุคลากร ในโรงเรียนฟลอริดา ซึ่งได้ศึกษาจาก 5 ส่วน คือ ผลกระทบต่อโรงเรียนผลกระทบ ต่อผู้นำการ พัฒนาโรงเรียนรูปแบบต่าง ๆ และประสบการณ์ และได้ศึกษาจากโรงเรียนในฟลอริดา 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียน และได้มีข้อเสนอแนะว่าผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารการปรับปรุงองค์การอย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

**Mahdavina (1994 : Abstract)** ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมบุคคลในการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคคลลักษณะที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาจากผู้นำและผู้จัดการ จาก 86 เมืองในรัฐลอสแอนเจลิส ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมบุคคลมีผลต่อการพัฒนา บุคลากรในทุก ๆ ด้าน ผู้จัดการในแถบเมืองจะมองโลกในแง่ดีมากกว่าผู้นำคนอื่น แต่ผู้นำ ทั้งสองกลุ่มก็มีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านอื่น ๆ

**Lreland (1995 : Abstract)** ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญและความสามารถในการพัฒนา บุคคลระดับผู้ประกอบการในวิทยาชุมชน แกรนท์ แมคคิสาน ซึ่งมีความสนใจจะพัฒนาหลักสูตร และการพัฒนาบุคลากร จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ หลากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ จำนวน 26 คน ผลการศึกษา พบว่า มีการ กำหนดความสำคัญควบคู่กัน กับการบริหารบุคลากร เช่น ผลกระทบขององค์กร กระบวนการ เปลี่ยนแปลงของงาน และความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลต่อผู้จัดการ และเจ้าหน้าที่ฝ่าย ต่าง ๆ ดังนั้น ความสามารถด้านต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนาบุคลากร

**AL-Ruwajhed (1996 : Abstract)** ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญและการประเมินการพัฒนา บุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลต่อการประเมินทิศทางของการทำงาน ได้ และมีความสำคัญของการคาดการณ์ทิศทางในอนาคต ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการวางแผน ด้านการพัฒนาบุคคล

**Bell (1996 : Abstract)** ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารต่อการพัฒนาบุคคลผลการวิจัย พบว่า ทักษะที่สำคัญสูงสุด คือ การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่ช่วย ส่งเสริมสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสารและลักษณะ ของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ

ตัวบุคคล การสื่อสาร กิจกรรม ทักษะ และอุปนิสัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยดังกล่าว พบว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาถึงระดับประถมศึกษาทุกโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การจัดสัมมนา การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาต่อกิจกรรมที่เลือกใช้ ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพิเศษ การศึกษาต่อ สำหรับปัญหาที่พบในภาพรวมคือ บุคลากรไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไม่ชัดเจน รวมทั้งขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรและขาดการประสานงาน การประเมินติดตามผลไม่เป็นระบบ ไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในขอบเขตของการพัฒนา 8 ด้านของกรมวิชาการ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น