

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการพัฒนาครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท
2. ผู้บริหารสถานศึกษา
 - 2.1 ความหมายของผู้บริหาร
 - 2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร
 - 2.3 คุณสมบัติของผู้บริหาร
3. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู
 - 3.1 การจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
 - 3.2 การจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 3.3 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพ

ทางวิชาการ

- 3.4 การส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
- 3.5 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น
- 3.6 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น
- 3.7 การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
- 3.8 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้สะสมประสบการณ์

ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

4. การพัฒนาบุคลากร
 - 4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร
 - 4.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

4.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาทได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่านดังนี้

สุพัตรา สุภาพ (2538 : 74) ได้แสดงทัศนะว่า บทบาทเป็นการทำตามสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่างๆ คือ หน้าที่ที่เขาจะต้องทำในตำแหน่งนั้นๆ อยู่ส่วนสิทธิ หมายถึง สิ่งที่เขาพึงได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้นๆ บทบาทจึงเป็นสิ่งต่างๆ ที่เขาทำในตำแหน่งที่เขาครองอยู่ เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นพ่อแม่มีบทบาทหน้าที่ในการเลี้ยงดูลูกให้การศึกษาอบรมให้ความรักความอบอุ่น และมีสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทน คือ ความภาคภูมิใจ ความเคารพยกย่อง ความรักความกตัญญู สำหรับบทบาทในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น บทบาทของครูก็เช่นเดียวกัน

มิถุนิธ ธารธ (2542 : 7) บุคคลแต่ละคนเป็นสมาชิกของสังคม ซึ่งมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกต้องกำหนดไว้ การแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ต้องมีความเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของทั้งตนเองและทุก ๆ ฝ่ายในสังคม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ไว้ว่า สิ่งทีบุคคลดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รับรู้กัน โดยทั่วไปทุกคนอื่นลงความเห็นว่าเขาต้องทำสิ่งที่เรียกว่า บทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นได้รับ

สุชา จันท์ธอม (2544 : 28) ที่กล่าวว่า ในสังคมมนุษย์ทุกคน จะแสดงบทบาทแตกต่างกันไปตามหน้าที่ เพศ และวัยของคนเช่นเดียวกับนักแสดงที่ได้รับมอบหมายให้แสดงบทต่างๆ ตามลักษณะของตัวละครที่ได้รับมอบหมายในลักษณะต่างๆ ผิดกันแต่ว่าบทบาทในชีวิตจริงไม่มีใครเป็นผู้กำกับเท่านั้นบุคคลจะต้องแสดงไปตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (Role Theory) มีนักมานุษยวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาทไว้หลายคน (สงวน สุทธิเลิศอรุณ. 2547 : 69-71)
ดังนี้

1. ทฤษฎีของ Linton (Ralph Linton's Role Theory) กล่าวว่าบทบาท หมายถึง ตำแหน่งหรือสถานภาพเป็นตัวกำหนดบทบาทเช่น บุคคลที่มีตำแหน่งเป็นครูต้องแสดงพฤติกรรมเป็นตัวอย่างแก่ลูกศิษย์

2. ทฤษฎีของ Nadel (Nadel's Role Theory) กล่าวว่าบทบาท คือส่วนประกอบที่ส่งผลต่อพฤติกรรม 3 ลักษณะ คือ ส่วนประกอบที่ส่งเสริมบทบาท เช่น ครูต้องพูดเก่งหรือมีอารมณ์ขัน ส่วนประกอบที่มีผลต่อบทบาทและขาดไม่ได้ เช่น เป็นแพทย์ต้องรักษาคนไข้ เป็นครูต้องสอนหนังสือและส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา โดยกำหนดเป็นสมการได้ ดังนี้

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

กำหนดให้ P คือ บทบาท

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) กล่าวว่าบทบาทของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงบทบาทไปตามตำแหน่งเสมอ เช่น ตอนกลางวันแสดงบทบาทสอนหนังสือ เพราะตำแหน่งเป็นครู ตอนเย็นแสดงบทบาทเรียนหนังสือ เพราะมีตำแหน่งเป็นนิสิตภาคสมทบด้วย

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

5. ทฤษฎีของ Merton (Merton's Role Theory) กล่าวว่าบทบาทของบุคคลแต่ละคนจะต้องมีตำแหน่งและมีบทบาทควบคู่กันไปซึ่งไม่เหมือนกัน บทบาทจะมีอย่างน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับบทบาททางสังคมที่เขาสังกัดอยู่ ตลอดจนลักษณะของบุคคลในสังคมนั้น

6. ทฤษฎีของ Good (Good's Role Theory) กล่าวว่าบทบาท คือแบบแผนของพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของแต่ละบุคคล และบทบาทดังกล่าวควรเป็นไปตามข้อตกลงที่มีต่อสังคมนั้น ๆ

7. ทฤษฎีของ Guskin (Guskin's Role Theory) กล่าวว่าพฤติกรรมของบุคคลแต่ละคนคือ ผลที่ได้จากตำแหน่งทางสังคมของเขานั่นเอง และทฤษฎีบทบาทจัดเป็นข้อตกลงประการแรกที่สถาบันต่างๆ ในสังคมหวังว่าบุคคลที่ได้รับตำแหน่งต่างๆ ควรปฏิบัติอย่างไรบ้าง

จากทฤษฎีดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่า การแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับสิทธิหน้าที่ทางสังคมที่ตนเองดำรงตำแหน่งหรือรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นข้อตกลงของสถาบันต่างๆ ในสังคม บทบาทจะเปลี่ยนแปลงไปเสมอ ขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

2 ผู้บริหารสถานศึกษา

2.1 ความหมายของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายของผู้บริหารไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขป ไว้ดังนี้
 บรรจบ เนียมมณี (2545 : 215) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหารอาจมีชื่อเรียกต่างกันไปทั้งในภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เช่น Manager ซึ่งแปลว่าผู้จัดการ หรือผู้จัดงานก็ได้ แล้วแต่ละความนิยม และอาจใช้คำว่า Administrator , Director หรือ Executive ในความหมายเดียวกันก็ได้ ในทางรัฐกิจ หรือราชการมักนิยมใช้คำว่า Administrator ส่วนทางธุรกิจเอกชนมักนิยมใช้คำว่า Manager มากกว่า ถึงแม้ผู้บริหารจะมีชื่อเรียกแตกต่างกันไปบ้างก็ตาม แต่ผู้บริหารย่อมมีหน้าที่เหมือนๆ กัน คือ มีหน้าที่รักษาองค์การในความรับผิดชอบของตน ให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมั่นคงเจริญก้าวหน้าหรือเป็นผู้อำนวยการ ในงานขององค์การดำเนินไปด้วยดี จนสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้

Drucker (1954 :2) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายได้โดยความเรียบร้อย

Barnard (1966 : 215) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหาร คือ ผู้ที่มีหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่าง มีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

สรุปได้ว่า ผู้บริหาร คือผู้ที่ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อความก้าวหน้าขององค์การทำหน้าที่รับผิดชอบการทำงานของผู้อื่นให้สำเร็จตามเป้าหมาย เป็นผู้ที่ทำหน้าที่รักษาองค์การให้สามารถดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างมีความมั่นคง และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้าสูงยิ่งขึ้นไป

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

2.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร

งานบริหารการศึกษาจะดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียน เป็นสำคัญ

รัชชัช เปรมปรีดี (2542 : 90) ได้กล่าวสรุปแนวคิดของ สาทโรช บัวศรี ถึงหน้าที่หลักของผู้บริหารโรงเรียนมี 3 ประการว่า

1. เป็นผู้บริการ คือ ช่วยเหลือแนะนำ จัดหาอุปกรณ์เพื่อส่งเสริมให้การศึกษาดำเนินไปอย่างราบรื่น
2. เป็นผู้จัดให้มีการวิจัย เพื่อจะได้นำผลการวิจัยมาให้อาจารย์ปรับปรุงแก้ไขกิจการของโรงเรียนให้ดีขึ้นและถูกต้องตามหลักวิชา
3. เป็นผู้นำการศึกษา สามารถจัดสถานการณ์ขึ้นเพื่อให้ครู ได้ร่วมมือกันคิดและทำงานเพื่อการศึกษา

รัชชัช เปรมปรีดี (2542 : 90) ได้สรุปแนวคิดของ ชารี มณีศรี เกี่ยวกับภาระหน้าที่ของผู้บริหารไว้ว่า “ ผู้บริหารสถานศึกษา หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวจักรสำคัญในการบริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพของการจัดการศึกษาย่อมเป็นผลสะท้อนจากผู้บริหารการศึกษาหรือบริหารโรงเรียนนั่นเอง ”

กรมสามัญศึกษา (2543 : 17) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญยิ่งในการจัดการเรียนรู้ มีบทบาทดังนี้

1. มีภาวะความเป็นผู้นำที่จะมุ่งมั่นสร้างและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา
2. มีการกำหนดทิศทางและนโยบายด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางที่ชัดเจน

3. มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน และจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานให้ทันสมัยเสมอ
4. สร้างความร่วมมือในองค์กร และประสานงานกับทุกส่วน ทุกฝ่ายเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้องค์กร
5. มีการพัฒนาบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการทำงาน
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
 7. ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการเรียนรู้และการประเมินผลตามสภาพจริง
 8. สนับสนุนให้มีการพัฒนาสื่อการเรียนรู้และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
 9. สนับสนุนการแนะแนว การวิจัยในชั้นเรียน
 10. พัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้
 11. ส่งเสริมให้ผู้ปกครอง ชุมชนมีบทบาทและร่วมมือในการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง
 12. มีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้ปกครองและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับข่าวสารความเคลื่อนไหวทางด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของโรงเรียนตลอดเวลา
 13. ระดมสรรพกำลังจากชุมชนเพื่อการจัดการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (2544 : 5) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหาร โรงเรียนในการปฏิรูปการเรียนรู้ดังนี้
 1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
 2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางในการบริหารแบบประชาธิปไตย
 3. เป็นผู้นำในด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการเรียนการสอน
 4. เป็นผู้นำในการพัฒนางานวิชาการ
 5. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา

6. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

7. เป็นผู้นำในการบริหารงาน โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน โดยใช้การบริหารคุณภาพที่ทุกคนมีส่วนร่วมคิดตัดสินใจ ลงมือกระทำและรับผิดชอบร่วมกัน ผลักดันให้ครูทุกกลุ่มวิชาทำงานร่วมกัน โดยมุ่งคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ

8. เป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้

9. จัดหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนาการศึกษา

สรุปได้ว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหาร คือการมีบทบาทในการเป็นผู้นำทางการศึกษานอกจากนั้นยังมีหน้าที่พัฒนากระบวนการเรียนรู้ ประสานงาน ส่งเสริมสนับสนุน ให้ครูให้มีการพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างยั่งยืน

2.3 คุณสมบัติของผู้บริหาร

ได้มีผู้ให้ความหมายคุณสมบัติของผู้บริหาร ไว้หลายท่านแต่ขอยกมาพอสังเขปดังนี้ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 6-7) ได้รวบรวมความหมายของคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่ดีพอสรุปได้ดังนี้

1. มีความรู้ทางวิชาการ รู้นโยบาย รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน มีแผนในการดำเนินงาน มีการประเมินผลงาน และมีความคิดริเริ่มทำงานต่างๆ ให้เจริญก้าวหน้าอยู่เสมอ
2. มีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีพรหมวิหาร 4 มีสังกตวัตถุ 4 มีความยุติธรรม รู้จักเสียสละ ทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชา และมีมนุษยธรรม
3. มีมนุษยสัมพันธ์ดี วางตัวดี การประพฤติปฏิบัติเป็นที่ประทับใจแก่ผู้เกี่ยวข้องมีใบหน้ายิ้มแย้ม แจ่มใส มีความเห็นอกเห็นใจ และให้เกียรติผู้อื่น
4. มีความอดทนมีความกล้าหาญ มีความสามารถในการตัดสินใจโดยรวดเร็ว ไม่ลังเล มีความกระตือรือร้น มีความพร้อมที่จะทำงานเสมอ และเป็นตัวอย่างที่ดีแก่เพื่อนร่วมงานในทุก ๆ ด้าน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2542 : 7) ยังได้สรุปแนวคิดของ วินัย พัฒนรัฐ เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารว่า ผู้บริหารการศึกษาควรมีลักษณะที่เอื้อต่อการทำงานของ ผู้บริหาร คือ เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน มีความจงรักภักดีต่อสถาบัน เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานเป็นทีมได้ มีความเสียสละสูง มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ และ มีความเป็นประชาธิปไตย

ทรงศักดิ์ ศรีภาพสินธุ์ (อ้างถึงใน สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. 2542 : 8) ได้ให้ความเห็นว่า ผู้บริหารจะต้องมีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้รู้ในทุก ๆ อย่าง แต่ไม่จำเป็นต้องเชี่ยวชาญไปทุกเรื่อง คือ จะต้องรู้บางอย่างทุก ๆ สิ่ง (Generalist) ผู้บริหารต้องมีบทบาทเป็นผู้แทน คือ ต้องเป็นผู้แทนของหมู่คณะหรือตัวแทนของหน่วยงาน (Symbol or Image) ตลอดเวลาผู้บริหารต้องเป็นผู้นำ (Leader) คือเป็นผู้สามารถจัดบริหาร หรือรับใช้หมู่คณะได้ดีที่สุด บุคคลที่จะมีคุณสมบัติเป็นผู้นำที่ดีต้องมีความคิดสร้างสรรค์ มีวิจรรณญาณ มีความรับผิดชอบ มีมนุษยสัมพันธ์และต้องทำหน้าที่ตัดสินใจได้ดี

พนัส หันนาภินทร์ (2544 : 36 : 66) กล่าวว่าบุคคลที่เป็นผู้บริหารจะต้อง มีคุณสมบัติ 2 ประการ คือ

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

วิจิตร วรุฒบางกูร และสุพิชญา ธีระกุล (อ้างถึงใน จรัสศรี บัวรุ่ง. 2546 : 15) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนที่ดีดังนี้

1. ความเป็นผู้นำ (leadership) คือมีอิทธิพลในตนเองสูงกว่าอิทธิพลอื่น ๆ ของบุคคลในกลุ่ม และสามารถชักนำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในหน่วยงานได้
2. มีความรู้และประสบการณ์ (Knowledge and experience) เป็นคุณสมบัติที่เกี่ยวกับงานอาชีพของผู้บริหาร โดยเฉพาะมีคุณสมบัติที่สำคัญยิ่ง คือมีความรู้และประสบการณ์ มีความรู้เกี่ยวกับธรรมชาติของงานและรู้เท่าทันเหตุการณ์

3. มีมนุษยสัมพันธ์ (human relationship) ผู้บริหารจะต้องทำงานร่วมกับบุคคลทั้งนอกและในโรงเรียน ดังนั้นผู้บริหารจำเป็นจะต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี

4. มีคุณธรรมสูง (virtue) คุณธรรมเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของผู้บริหารให้ประพฤติแต่สิ่งที่ดีงาม

5. มีสุขภาพดี (healthy) คือมีสุขภาพทางกายและสุขภาพทางจิตดี สุขภาพจะเป็นเครื่องสร้างเสริมการปฏิบัติให้ถูกต้องและสม่ำเสมอ

สรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้บริหารที่ดีจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับธรรมชาติของงานมีคามเป็นผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีคุณธรรมซื่อสัตย์ นอกจากนี้แล้วยังต้องมีสุขภาพกายและสุขภาพจิตดี ซึ่งจะส่งผลในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการพัฒนาครู

การพัฒนานุคลากรในสถานศึกษาจะต้องดำเนินอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครู สถานศึกษาและหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถนำหลักสูตรการศึกษาและไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียนพร้อมทั้งการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการพัฒนากิจกรรมการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารจึงมีแนวทางในการพัฒนานุคลากรในสถานศึกษาตามแนวทางของกรมวิชาการ (2544 : 21 – 22) 8 ด้าน ได้แก่ การจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ดังมีรายละเอียด ดังนี้

3.1 การจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง

ได้มีผู้ให้ความหมายการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเองไว้หลายท่านดังนี้

ผ่องศรี สมยา (2544 : 7) ได้ให้ความหมายของแหล่งเรียนรู้ไว้ว่า แหล่งเรียนรู้คือ ศูนย์รวมความรู้ที่ให้เข้าไปศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจและความชำนาญ

พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์ และคณะ (2544 : บทนำ) ได้กล่าวไว้ว่า ครูรุ่นใหม่ตามพระราชบัญญัติคือได้ว่าเป็นครูยุคปฏิรูปที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาบทบาททั้งในด้านของเนื้อหาสาระที่จะสอนและกระบวนการเรียน การสอน โดยเฉพาะกระบวนการเรียน การสอนใหม่ๆ ตามพระราชบัญญัติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักเรียนและวิเคราะห์ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหา เผชิญสถานการณ์ต่างๆ ได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการ นอกจากนี้ยังจะต้องสามารถที่จะนำการวิจัยมาใช้ในกระบวนการของชั้นเรียนได้ การที่ผู้สอนจะสามารถพัฒนาตนเองได้ นำจะมีแหล่งความคิดและแหล่งวิชาการให้ผู้สอนสามารถศึกษา วิเคราะห์และพัฒนารูปแบบตนเองต่อไปได้

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

1. จัดหาและบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนแก่ครูอย่างเพียงพอ และครบถ้วน การสำรวจความต้องการ วางแผนเพื่อจัดบริการ และจัดทำรายงานการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักทำ รู้จักใช้และรู้จักบำรุงรักษาสื่อการเรียนให้ตรงกับเนื้อหาและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดอบรม ประชุมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูผู้สอน
3. จัดให้มีศูนย์สื่อและศูนย์วิทยากร โรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งบริการสื่อแก่ผู้สอน
4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดค้นสร้างสรรค์สื่อ หรือหาวิธีการใหม่ๆ ที่นำมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน
5. แสวงหาแหล่งวิชาการที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่น
6. จัดให้มีการติดตาม ประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสังเกต

ภิญโญ สาร (2546 : 413-414) ได้กล่าวถึงสิ่งที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากรในโรงเรียน คือ การจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์ในการทำงาน ให้ได้รับความสะดวกสบาย จัดห้องสมุดวิชาการ ทำเป็นศูนย์วิชาการสำหรับครู ได้ค้นคว้าความรู้เพิ่มเกี่ยวกับประสบการณ์และพัฒนาตนเองให้ก้าวหน้า

กล่าวโดยสรุปว่า แหล่งเรียนรู้ คือ ศูนย์รวมความรู้ที่ให้เข้าไปศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ เพื่อเอื้อต่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริมเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ต่างๆ

3.2 การจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา

ได้มีผู้กล่าวถึงการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาไว้หลายท่านขอมาพอสังเขป ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 43 – 44) ได้กล่าวถึงหลักการของการนิเทศภายในที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ดังนี้

1. การนิเทศภายในต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการนิเทศ
2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการ การพัฒนาระบบนิเทศภายในสถานศึกษา คือผู้บริหารโรงเรียน โดยความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน
3. การนิเทศภายในสถานศึกษา จะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของครู และของโรงเรียนและสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู
4. เป้าหมายของการนิเทศ คือ การส่งเสริมสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจหลักคือ การสอนหรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้นๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือการสร้างครูมืออาชีพ

สาย ภาณุรัตน์ (อ้างถึงใน เขาวพา เฉชะคุปต์. 2542 : 90 – 93) ได้ให้ความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ 12 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต้องแท้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน
3. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
4. ช่วยเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่เข้มแข็ง
5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและมอบงานนั้น ๆ ให้ครูแต่ละคน
6. ช่วยให้ครูพัฒนาการสอนของตน
7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและอาชีพครู
8. ช่วยประเมินผลงานของครู โดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็ก
9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน
10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่าและชี้ทางให้ประชาชนในท้องถิ่นและให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียน
11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน
12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต

รัชชัช เปรมปรีดิ์ (2542 : 5) การนิเทศภายใน คือ การนิเทศซึ่งโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีการตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและคณะครูผู้เชี่ยวชาญในการสอนแต่ละหมวดวิชาร่วมเป็นกรรมการดำเนินการให้การเรียนการสอนดำเนินไปในทิศทางที่ได้กำหนด

กิติมา ปรีดีดิถ (2542 : 70) การนิเทศการสอนเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานวิชาการและจำเป็นต้องจัดขึ้นในโรงเรียน เพราะเป็นการส่งเสริมการทำงานในหน้าที่ของครูและยังเป็นการช่วยเหลือแนะนำ ปรับปรุงกระบวนการการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น นอกเหนือจากการทำหน้าที่นิเทศโดยตรงแล้วผู้บริหาร โรงเรียนหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุดโดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม (2543 : 6) ได้กล่าวถึงการนิเทศภายในโรงเรียนว่าการนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน หรือระหว่างคณะครูกับคณะครูด้วยกัน โดยมีมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน ติดตามผลและประเมินผลที่จำแนกตามเวลาจำแนกตามเกณฑ์การตัดสินใจจำแนกตามสิ่งที่ประเมินซึ่ง

เป็นการดำเนินงานภายในโรงเรียน เพื่อการตรวจสอบคุณภาพกันเอง หรือการควบคุมคุณภาพภายใน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญในการบริหารงานที่ทางโรงเรียนจำเป็นต้องจัดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่การนิเทศร่วมกับครู โดยมีการนิเทศอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสถานศึกษา

3.3 การส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด การลงมือปฏิบัติ มีเสรีภาพในการจัดกิจกรรมรวมทั้งมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้าน

พินีส หันนาคินท์ (2544 : 94) ได้กล่าวถึง การจัดครูในงานต่างๆ ของโรงเรียน ครูใหญ่อาจแบ่งหน้าที่ให้คณะครูที่ร่วมกันเข้าเป็นกรรมการรับไปดำเนินการ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอน กรรมการดูแลความปลอดภัยให้นักเรียน ในการจัดเช่นนี้ คณะครูได้ลงมือกระทำเอง กิจวางนโยบายกันเอง จึงเป็นการฝึกหัดครูให้รู้จักทำงานเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น

สุริย์ ศิลปอนันต์ (2545 : 182) ได้กล่าวถึงการจัดการและเพิ่มพลังของบุคลากรเพื่อให้สร้างการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมมาใช้ ว่ากระบวนการที่จะปรับปรุงโรงเรียน จำเป็นจะต้องสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งที่จะทำให้กระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง โดยให้ครูได้มีบทบาทในการตัดสินใจวางแผนและปฏิบัติการในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดเวลา บทบาทดังกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การเลือกยุทธศาสตร์และกิจกรรม การวัดประเมินผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีบทบาท คิดเอง ทำเองจะเป็นการฝึกหัดให้ครูได้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย

เป็นการดำเนินงานภายในโรงเรียน เพื่อการตรวจสอบคุณภาพตนเอง หรือการควบคุมคุณภาพภายใน

สรุปได้ว่า การนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญในการบริหารงานที่ทางโรงเรียนจำเป็นต้องจัดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริม ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่การนิเทศร่วมกับครู โดยมีการนิเทศอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง และสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรและสถานศึกษา

3.3 การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด การลงมือปฏิบัติ มีเสรีภาพในการจัดกิจกรรมรวมทั้งมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้าน

พณีส หันนาภินทร์ (2544 : 94) ได้กล่าวถึง การจัดครูในงานต่างๆ ของโรงเรียน ครูใหญ่อาจแบ่งหน้าที่ให้คณะครูที่ร่วมกันเข้าเป็นกรรมการรับไปดำเนินการ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอน กรรมการดูแลความปลอดภัยให้นักเรียน ในการจัดเช่นนี้ คณะครูได้ลงมือกระทำเอง คิดวางแผนนโยบายกันเอง จึงเป็นการฝึกหัดครูให้รู้จักทำงานเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น

สุริย ติลปอนันต์ (2545 : 182) ได้กล่าวถึงการจัดการและเพิ่มพลังของบุคลากรเพื่อให้สร้างการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมมาใช้ ว่ากระบวนการที่จะปรับปรุงโรงเรียน จำเป็นจะต้องสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งที่จะทำให้กระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง โดยให้ครูได้มีบทบาทในการตัดสินใจวางแผนและปฏิบัติการในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดเวลา บทบาทดังกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรมต่างๆ อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การเลือกยุทธศาสตร์และกิจกรรม การวัดประเมินผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีบทบาท คิดเอง ทำเองจะเป็นการฝึกหัดให้ครูได้เพิ่มพูนสมรรถภาพในการทำงาน นอกจากนั้นแล้วยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นอีกด้วย

3.4 การส่งเสริม และสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ได้มีผู้กล่าวถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขปดังนี้

นาย ปิรันธนา นนท์ และคณะ (2542 : 32) ได้กล่าวว่า การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันของหลายๆ ฝ่าย ในอันที่จะปรับปรุงการศึกษาเพื่อส่งผลต่อนักเรียน กิจกรรมการจัดการศึกษาต่างๆ ที่จะติดตามมา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตร การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการศึกษาและการประเมินผลยังคงต้องอาศัยความร่วมมือกันของทุกฝ่าย เมื่อทุกกิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือมาตรฐานที่มีอยู่ร่วมกัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ shareware และร่วมกันให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่างๆ จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการจัดการศึกษาที่ช่วยให้นักเรียนของเรามีการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

กิตติคุณ รัตนเดชกำจาย (2545 : 37) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกันหรือการสอนร่วมกันจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานร่วมกันของครุครูผู้สอนจะเป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และยังเป็นส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 119) การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน จำเป็นต้องสร้างมิตรต่อกัน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกัน ผู้ที่อยู่องค์การได้นาน ๆ มีความผูกพันต่อองค์การมีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ จะต้องมีส่วนร่วมที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันจึงเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยพัฒนาและส่งเสริมให้ผู้บริหารคณะครูได้ร่วมกันทำงาน เพื่อมุ่งพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างสรรค์ ค่ออาชีพและส่งเสริมสัมพันธ์อันดีต่อกันระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน

3.5 การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น

ได้มีผู้กล่าวถึงการส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นไว้หลายท่านขอยกมาพอสังเขปดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2541 : 108) การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท้าทึความรู้สึทงของผู้รับการอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบันและทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวให้พร้อมเพียงเพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2542 : 394) การประชุมสัมมนา เป็นการประชุมพบปะเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์หรือผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหาร่วมกัน นอกจากนี้แล้วการประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เข้าร่วมปฏิบัติงานแนวคิดหรือวิธีการใหม่ๆ จะทำให้บุคลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติค่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครุทึมีโอกาศได้ปฏิบัติจริง การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราวถือว้าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2542 : 395) ได้กล่าวว้า “ ผู้บริหารควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้ในด้านต่างๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหาร โรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัด อาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ ”

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นๆ เป็นการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มากขึ้น หรือการให้ความรู้ แนวคิดใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน หรือได้รับความรู้เพื่อนำมาปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุน

3.6 การส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 91) การเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน การได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันจะเป็นการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การไปสังเกตการสอนหรือการทำงานในโรงเรียนอื่นๆ จึงเป็นการช่วยทำให้ครูไม่หลงคิดไปว้าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีการเปรียบเทียบการทำงาน การไปสังเกตการสอน กิจกรรมอื่นในโรงเรียนอื่นยอมทำให้เราได้มีโอกาศเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่างๆ ในการดำเนินงานและยังสามารถนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองได้อีกด้วย

ดังนั้นการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น เป็นการศึกษา การดำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไขการดำเนินงานของตนให้เกิดการพัฒนา และมี ประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.7 การส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 222) การสร้างอุดมการณ์แห่งอาชีพครูให้เกิดขึ้นได้นั้น ก็ต่อเมื่อ ครูยอมรับและมองเห็นคุณค่าแห่งอาชีพครูที่มีต่อสังคม ประเทศชาติ การที่จะให้ครู ได้เห็นคุณค่าแห่งอาชีพครุนั้นขึ้นอยู่กับสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าในการทำงาน การที่จะช่วย ให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าในการทำงานตามความสามารถของ แต่ละบุคคล การที่คนทำอะไรได้สำเร็จ มีความก้าวหน้าในการทำงานที่ทำ ย่อมจะก่อให้เกิด กำลังใจที่จะทำงานต่อไป ถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ได้ บังคับบัญชา เขาก็ย่อมมาทำงานได้สำเร็จ ความสำเร็จย่อมจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและพอใจ ในตนเอง และพยายามที่จะทำต่อไปด้วยความมีน้ำใจในการทำงาน ความสัมฤทธิ์ผลไม่ได้ หมายความว่าความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิต อีกด้วย โดยเฉพาะความก้าวหน้าในอาชีพที่กระทำอยู่ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะหรือตำแหน่ง ที่สูงขึ้น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ. 2543 : 53) ได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับครู คุณาจารย์ และบุคลากรทาง การศึกษาและสาระต่างๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู ในมาตรา 53 โดย “จัดตั้งองค์กร วิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้ การบริหารงานของสภาวิชาชีพ ในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจกำหนด มาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตาม มาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และ ผู้บริหารการศึกษา “ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษาและบุคลากรทางการศึกษา อื่น ๆ ทั้งรัฐและเอกชนต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด”

สรุปได้ว่า การให้การส่งเสริมวิชาชีพนั้นจะมีหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนช่วยใน การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู โดยการสนับสนุน พัฒนาครูให้มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ และยังช่วยครูมีฐานะที่ดีขึ้น เป็นผู้ที่มีเกียรติอยู่ในสังคมเทียบเท่ากับอาชีพอื่น ๆ ได้

3.8 การส่งเสริม และสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

บุคลากรของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อการบำรุงรักษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การให้การยอมรับในความสามารถ การยกย่องเชิดชูความสามารถของครู อาจารย์ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจและมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียนที่สำคัญเกิดจากการบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีความรับผิดชอบในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่เกิดจากความสำนึกสมบรูณ์ของผลงานในโรงเรียน และการได้เรียนรู้จนสามารถขยายบทบาทการทำงานของตนเองได้กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะเป็นหนทางในการสร้างเสริมประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป (กรมวิชาการ, 2539 : 17)

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 146 – 147) กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนครูว่า ผู้บริหารต้องเน้นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูแต่ละคนโดยการยกย่องให้เกียรติและรางวัล เพื่อให้ครูมีความภูมิใจในความสำเร็จทางการปฏิบัติงานของตนเอง แล้วครูจะทำงานอย่างมีความสุขและมีพลังไปกระตุ้นเด็กในทำนองเดียวกันกับผู้บริหารเสริมพลังให้กับครู

กิติมา ปรีดีดิถล (2542 : 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ความสามารถและมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูง และเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งงานอีกด้วย ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ดังนี้คือ

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากร
3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาหนทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย

Likert (1970 : 770) ได้กล่าวถึง “ผู้บริหารจะต้องทำให้แต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับนับถือและได้รับการสนับสนุน ในความสำคัญของคน แล้วเชื่อว่าจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่”

กล่าวโดยสรุป การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้เหมาะสมประสิทธิภาพทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้มีการพัฒนา ปรับปรุงความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่การพัฒนาตนเอง และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงการยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานต่อไป

4. การพัฒนาบุคลากร

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

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีตรงกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขวัญ และกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญ และกำลังใจ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ
3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงาน มีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในอนาคต

ส่วนคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างถึงในสุรชัย สมปอง. 2542 : 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้านประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญ หรือ ทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน การพัฒนาบุคลากรนั้น อาจมีหลายวิธี เช่นการฝึกอบรม การศึกษาต่อ คุงาน การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปรกรณ์ (2546 : 393 – 394) กล่าวว่า งานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษานั้น น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้ หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอนโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียน หรือนักเรียนด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่นำมาสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีมากกว่าคุณวุฒิตนเองที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสจะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะนี้ ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับคุณวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มิวุฒิต่ำและปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดั่งนี้ นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะครอบคลุมการให้ความรู้ แนวคิด ทักษะแก่บุคคล และอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการได้เพิ่มคุณวุฒิด้านวิชาชีพด้วย

4.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ เพราะบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงาน ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้ผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะปฏิบัติหรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมี

วัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและ
 เพิ่มพูนความรู้สีก็นึกคิด ที่ดีต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถ
 ของบุคคลในองค์การให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า
 ในอาชีพการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง
 การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้
 ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า
 ในอาชีพการทำงาน

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง
 การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ
 ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

จากความหมายข้างต้นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง
 กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคคล
 ในองค์การ ตลอดจนพัฒนาทัศนคติของปฏิบัติงานให้ดีขึ้นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่อ
 งานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

4.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่านแต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้
 มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154-155) ให้ความสำคัญของการพัฒนา
 บุคลากร ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร
 มีเหตุผลที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ แม้ว่าจะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษา
 ต่าง ๆ มาแล้วก็ตาม เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ
 เต็มที่ เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร
 รวมทั้งนโยบายและแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มีบุคคลเข้ามา
 ทำงานใหม่ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก่อน โดยการจัดฝึกอบรม
 ปฐมนิเทศ การแนะนำชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

2. เนื่องจากการปฏิบัติงานในหน่วยงานต่าง ๆ นั้นมีลักษณะที่แตกต่างกันมากมาย รวมทั้งระบบวิธีการทำงานจะแตกต่างกันไปในแต่ละหน่วยงานด้วย ดังนั้นก่อนที่บุคคลจะปฏิบัติงาน จำเป็นต้องพัฒนาบุคคลเหล่านั้นให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติการพัฒนาบุคคลในกรณีนี้ เช่น กรณีบุคคลบรรจุใหม่นอกจากจะปฐมนิเทศแล้ว ก็จะต้องพัฒนาให้เหมาะสมกับงานในด้านความสามารถ นอกจากบุคคลที่ย้ายมาปฏิบัติงานก็ถือว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาเช่นกัน

3. แม้บุคคลจะได้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน จนถือได้ว่าเป็นผู้มีประสบการณ์ ในงานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้า มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบวิธีการทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการ และเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอโดยดำเนินการพัฒนาบุคคลในรูปต่าง ๆ กัน เช่น การปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการแนะนำงาน เป็นต้น

4. กรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านั้นมักจะมีปัญหาเนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนจึงต้องดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเหล่านั้น เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น การฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง และการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หรือในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่หลักสูตรการฝึกอบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และหลักสูตรการฝึกอบรมผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขันและโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนางานของตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ วิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการคือการพัฒนาบุคคลในหน่วยงาน ทั้งการพัฒนาบุคคลในลักษณะเฉพาะตัวและพัฒนาทีมปฏิบัติงาน ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยเหตุนี้หน่วยงานต่าง ๆ จึงถือว่า การพัฒนาบุคคลนั้นนอกจากจะจำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดแล้ว หน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดพัฒนางาน หรือพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหน่วยงาน

4.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ให้ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ดังนี้

การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานของภาคเอกชนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอันจะส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าในสายงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง

สำนักงานพัฒนาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541 : 16) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครูให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอีกด้วย

4.4 วิธีการพัฒนาบุคลากร

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่านแต่ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญรวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่เลือกนำมาใช้ใน

การพัฒนาที่ตรงเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน 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. ให้มีการปรึกษางานก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

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

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

2. การสอนงานและนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้การปรึกษา คือการสอนและงานนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่ นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีแรก จุดประสงค์ของวิธีนี้คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไขและควบคุมให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่าง เป็นทางการเพื่อสอนงานนิเทศงาน

3. การมอบหมายงานให้ทำและรักษาการ (Job Assignment and Acting) เป็นวิธีที่ใช้ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่ดีมากวิธีหนึ่ง แต่ทั้งนี้ต้องคำนึง ในแง่กฎหมาย โดยเฉพาะองค์การของรัฐ และรัฐวิสาหกิจ อาจใช้วิธีนี้ได้ไม่มากนัก เพราะ อาจเกิดปัญหาในทางกฎหมายได้หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและรักษาการก็คือ การให้โอกาสผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตน เมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่องโดยตัวผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมรับผิดชอบทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ๆ และรอบรู้ต่างๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบ ประจำ วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหา มีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก็คือจากฝ่ายของตนเอง ก่อให้เกิด ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมี ความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีตระหนักรู้ ในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ความถนัด ขีดความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ได้ผลจำต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็น โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544 : 28 – 48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธี คือ

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษา หรือการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่พึงได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมาย ในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุข และทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาจะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากร ที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์การหรือหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานและเกิดผลดียิ่งขึ้น

ระยอง วงศ์สารศรี (2544 : 146) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร

มีกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม

สหชาติ ไชยรา (2544 : 33) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่า มีการพัฒนาบุคลากร 5 วิธี คือ การฝึกอบรม การส่งคนไปศึกษาและดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาทีมงานหรือองค์การ

การคลัง วิเศษกาญจนอัฐ (2547 : 14) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลายวิธีการที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารจะต้องพิจารณาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งเวลาและงบประมาณ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 165-169) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไป มี 9 วิธี ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้แนวความคิดของผู้บรรยาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยายไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากเสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มากความสำเร็จของการฝึกอบรมวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบรรยายของผู้บรรยาย และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมรับฟังความรู้และแนวคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งวิธีการนี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยาย ได้กล่าวคือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ในการแสดงออกมากกว่าเป็นผู้รับฟังเพียงอย่างเดียว การประชุมอภิปรายอาจแยกได้เป็น 3 ประเภทย่อย ๆ คือ Directed Conference Consultative Conference Problem Solving Conference วิธีที่ทำให้ผู้ดำเนินการประชุม ได้รับความคิดเห็น และเป็นประโยชน์ที่นิยมกันมาก คือการประชุมอภิปรายแบบที่ชื่อว่า Directed Conference ก่อนการเข้าประชุมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหัวข้อเรื่อง หรือเอกสารจากผู้ให้การฝึกอบรมมาอ่านก่อนการฝึกอบรมในการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมจะยกประเด็นปัญหาให้อภิปราย จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแสดงความคิดเห็น โดยอาศัยเอกสารที่ได้อ่านมาแล้วหรือจากประสบการณ์ ในระหว่างนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสรุปในตอนท้าย ส่วนการประชุมอภิปรายแบบ Consultative Conference และ Problem Solving Conference สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการนี้เหมาะสำหรับฝึกอบรมวิชากฎหมาย การบริหารการดำเนินงานบุคคลการตลาดนโยบายธุรกิจ ซึ่งวิธีการนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการศึกษาจากกรณีตัวอย่างคล้ายกับบรรยากาศในห้องประชุม อภิปรายแต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้มีประสบการณ์มากจะได้เปรียบจากการวิเคราะห์ ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ผลดีของการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่

เกิดขึ้นจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ และจะได้ประโยชน์มากถ้านำไปเป็นหลักในการแก้ปัญหา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่นๆ เช่น การบรรยาย หรือการประชุมอภิปราย โดยมีลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่างแต่ละสมมุติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง แทนที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่นึกคิดเองการฝึกอบรมวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เรียนจากคำบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำส่วนผู้ให้การอบรมจะทราบพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงาน ผลคืออีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกสนานไม่เบื่อหน่าย ดีกว่าการฝึกอบรมโดยการบรรยาย แต่มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคน แสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้ และถ้าเวลาจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

5. การสาธิต (Demonstration) การแสดงให้เห็นของจริง ก่อให้เกิดความเชื่อได้ดีกว่าการฟังและการคิด การฝึกอบรมวิธีนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะแสดงให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่างซึ่งอาจกระทำอย่างซ้ำๆ ให้เห็นถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้าใจเสร็จแล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และเป็นส่วนหนึ่งของ On The Job Training

6. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้นำให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นจนลงบนกระดานหรือกระดาษ อย่างไม่จำกัด เมื่อได้ความคิดมากก็ช่วยกันอภิปรายเลือกความคิดที่ดีเหมาะสมกับหัวข้อที่อภิปราย วิธีนี้สามารถนำไปแก้ปัญหาด่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ทั้งยังเป็นการฝึกให้รู้จักเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและสมาชิกทุกคนก็ได้แสดงออกตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นการฝึกให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด มองเห็นความสำคัญของตนเองและผู้อื่น

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้สร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาในการสร้างตัวแบบนั้นต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากจะเน้นในเรื่องการฝึกฝน

การตัดสินใจ ความสำเร็จของการฝึกอบรม วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเลือกข่าวสาร และตัวเลขให้เพียงพอสำหรับการพิจารณาในการแก้ไขปัญหาในกรณีต่างๆ ที่คล้ายคลึงกัน ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานในองค์กรจริง วิธีการฝึกอบรมเกมการจัดการนี้จะจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่านั้นแข่งขันกันเพื่อเสนอข้อแก้ปัญหาดังกล่าว

8. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้ในหมู่สถาบันนักบริหารกล่าวคือมีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหา ประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มในอาชีพต่างๆ กันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้ว จึงนำผลนั้นมาพิจารณาในที่ประชุมใหญ่ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มอาจได้รับเลือกและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ประธาน หรือเลขานุการในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะก็ได้

9. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการจัดอบรมที่ทำให้มีผู้นำอภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อเรื่องที่จะอภิปรายเพื่อตอบข้อซักถามและให้ความเห็นในเรื่องนั้นๆ ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดคณะผู้นำอภิปรายที่มีความรอบรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเทือง สถาปนิก (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา นนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการปฐมนิเทศ การนิเทศงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านการฝึกอบรม สัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งระดับการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลางด้านการศึกษาคูงาน การค้นคว้า ทดลองและวิจัย ระดับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้นการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัย พบว่า ความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากร โรงเรียนประถมศึกษา มีความแตกต่างกัน อย่าง มีนัยทางสถิติที่ระดับ .05 และพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการฝึกอบรม ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความต้องการมากกว่า ผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการมากกว่าผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหาร โรงเรียนขนาดกลางและเล็ก มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

พิมพ์ ดวงสว่าง (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในระดับก่อนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากร มีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ทักษะ เจตคติ วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ศึกษาความต้องการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผน

และประเมินผลโดยมีการกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่พัฒนา
ด้านการเรียนการสอนโดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทางการศึกษา ใช้งบประมาณของ
โรงเรียน สถานที่ที่ใช้คือ โรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมการพัฒนาใช้การฝึกอบรมเป็น
อันดับแรก มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตามหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนา
การเรียนการสอน และการทำงานร่วมกัน การประเมินผลการพัฒนาใช้วิธีทดลองปฏิบัติงาน
โดยครูใหญ่และคณะกรรมการฝ่ายบุคลากรสำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่
การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญใน
การพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาบุคลากรไม่มีและขาดการติดตามประเมินผล วิธีการและ
เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม

บรรจง เจริญสุข (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการ
การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์
ธานี ผลการวิจัยพบว่าความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม
และรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันมีความ
ต้องการพัฒนาบุคลากร โดยรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน
การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติและการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการ
พัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหาร
โรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร
โดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนา
โดยกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกันส่วนการพัฒนา
โดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ ศรีแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาบุคลากรใน
สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหารผลการศึกษา
พบว่าความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยวิธีการพัฒนาบุคลากร
มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร
มีการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ลักษณะเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการ
ประจำปีอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีที่
กำหนดครอบคลุมทุกกิจกรรม ปัญหาสำคัญที่พบคือ การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกคน
บางโครงการต้องใช้การคัดเลือกตัวแทนเข้ารับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจาก
งบประมาณในการจัดการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการ

หลายกิจกรรมแต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้พัฒนาบุคลากรประสบความสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา และการลาศึกษาต่อมีการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ปัญหาสำคัญที่พบคือ มีการจัดอบรมสัมมนาน้อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน การติดตามและประเมินผล การพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารไม่สามารถติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้ทั่วถึงครบถ้วน ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก

วรรษัย บัวภาเรือง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานตามลำดับ

ศุภมา วรณวงษ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาลตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้านการฝึกอบรมได้แก่ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนและการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงานได้แก่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน และปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นราลักษณ์ พันธะสา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัยพบว่า

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

2. ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนต่างมีปัญหการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารประถมศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ ควรกระตุ้น สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อ จัดงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร การวางแผนของโรงเรียน และมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง

มีชัย น้อยเมืองคุณ (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการบริหารงานบุคลากรใน โรงเรียนประถมศึกษา ของผู้บริหารและครู – อาจารย์ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดหนองคาย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนโดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยส่วนรวมและเป็นรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก โดยมีรายข้อที่มีการปฏิบัติมาก 2 ข้อ ในแต่ละด้าน คือ การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบก่อนมอบหมายงานทุกครั้ง การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน คำนึงถึง คุณวุฒิ และประสบการณ์ ยกย่องและให้เกียรติบุคลากรที่ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ความจำเป็นการพิจารณาบุคลากรวัยชราของโรงเรียนเป็นสำคัญ สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย แบบแผนของทางราชการ การประเมินพิจารณาความคิดความชอบ ใช้ระบบคุณธรรมเป็นหลักการประเมินเพื่อพิจารณาคณพัฒนางาน

2. ผู้บริหารโรงเรียนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยส่วนรวมและรายด้าน ทั้ง 4 ด้านมากกว่าครู – อาจารย์ ที่ทำหน้าที่หัวหน้างานบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวนลภา บรรลือทรัพย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยวิธี การปฐมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานการสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วยงานการให้รักษาการแทน การไปสังเกตการทำงาน การศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนา การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทำการทดลองวิจัย เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การปรึกษางานก่อนเปิดเรียน และการนิเทศของครูใหญ่ โดยปฏิบัติอยู่ระหว่างร้อยละ 53.23 ถึงร้อยละ 95.65 ปัญหาที่พบมาก คือ บุคลากรไม่ชอบอ่านหนังสือ การขาดงบประมาณสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ และบุคลากรยังรู้สึกว่าการนิเทศ คือการจับผิดมากกว่าการพัฒนาโดยพบปัญหา อยู่ในระหว่างร้อยละ 23.61

ถึงร้อยละ 38.89

จรัสศรี บัวรุ่ง (2546 : 95) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาครูโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาครูในระดับมาก ร้อยละ 86.39 ถึง ร้อยละ 99.41 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความสุขและความอบอุ่นต่อผู้เรียน ร้อยละ 99.41 ส่วนด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนมากแต่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น ในเรื่องการให้ครูศึกษาดูงานการใช้นวัตกรรมเกี่ยวกับสื่อ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของหน่วยงานอื่น ร้อยละ 86.39

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศสามารถสรุปได้ดังนี้

ซัลลิแวน (Sullivan.1994: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญพฤติกรรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนฟลอริดา ซึ่งได้ศึกษาจาก 5 ส่วนคือ ผลกระทบต่อโรงเรียน ผลกระทบต่อผู้นำ การพัฒนาโรงเรียนรูปแบบต่างๆ และประสบการณ์ และได้ศึกษาจากโรงเรียนในฟลอริดา 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและได้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารการปรับปรุงองค์การอย่างมีสติ และมีทีมงานที่มีความสามัคคี

เมเดอะวินา (Mahdavina. 1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องพฤติกรรมบุคคลในการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลิกลักษณะที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาจากผู้นำและผู้จัดการจาก 86 เมือง ในรัฐลอสแอนเจลิส ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมบุคคลมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน ผู้จัดการในแถบเมืองจะมองโลกในแง่ดีมากกว่าผู้นำคนอื่น แต่ผู้นำทั้งสองกลุ่มก็มีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านอื่นๆ

อีแลนด์ (Lreland. 1995 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและความสามารถในการพัฒนาบุคคลระดับผู้ประกอบการในวิสาหชุมชน แกรนท์ แมคคิสถาน ซึ่งมี ความสนใจจะพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการหลากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ จำนวน 26 คน ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดความสำคัญควบคู่กันไปกับการบริหารบุคลากร เช่น ผลกระทบขององค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงของงาน และความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลกระทบต่อผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ดังนั้นความสามารถด้านต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนาบุคลากร

อัลรูเวซ (AL-Ruwaujhed. 1996: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและการประเมินการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลกระทบต่อประเมินทิศทางของการปฏิบัติงานได้ และมีความสำคัญของการคาดการณ์ทิศทางในอนาคต ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการวางแผนด้านการพัฒนาบุคคล

เบล (Bell. 1996:Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารต่อการพัฒนาบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่สำคัญสูงสุด คือ การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่ง ที่ช่วยส่งเสริมสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสารและ ลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสาร กิจกรรม ทัศนคติ และอุปนิสัย

เชส (Chase. 2000 : 3519-A) ได้ทำการศึกษาบทบาทของฝ่ายพัฒนา บุคลากรในโรงเรียนใน North Caroling โดยเน้นศึกษาว่าฝ่ายพัฒนาบุคลากรครูมีการรับรู้ เกี่ยวกับการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้หลักการของ ABC ซึ่งนำมาใช้ในรัฐมาตั้งแต่ ปี 1996 ว่า มีความเหมือนหรือแตกต่างไปจากการรับรู้ของครูหรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ประกอบด้วยฝ่ายพัฒนาบุคลากรและครูจากโรงเรียน 16 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายพัฒนา บุคลากรและครูมีการรับรู้ถึงความต้องการต่างๆ ที่จะสนับสนุนการใช้ ABC อย่างมี ประสิทธิภาพ ไม่แตกต่างกัน แต่ทั้งสองกลุ่มมีความเห็นเหมือนกันเกี่ยวกับความสำคัญ ของการปฏิบัติตาม ABC และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญเท่ากันเมื่อพิจารณาถึงการรับรู้ ดังกล่าวของบุคคลต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันในเรื่องเพศ ระดับชั้นที่สอน ประสบการณ์ใน การสอน ระดับการศึกษา และสถานภาพของโรงเรียนตาม ABC

มิเชล (Michael. 2001 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่องมุมมองของผู้บริหารงาน บุคคลของโรงเรียนเกี่ยวกับการคัดเลือกอาจารย์ระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การคัดเลือกบุคลากรผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติครบถ้วนตรงตามสายงาน ที่รับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน และผู้บริหารจะต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ด้าน บริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป

ฟาร์โลว์ (Farlow. 2002 : 2298-A) ได้ทำการศึกษาการรับรู้ของครูเกี่ยวกับ สัญลักษณ์เพื่อใช้ประโยชน์ในการพัฒนาบุคลากรและมีประสิทธิภาพ โดยใช้แบบสอบถามกับ ครูในโรงเรียนอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 407 คน จากโรงเรียน 9 โรง ในจำนวน หนึ่งของมลรัฐเวอร์จิเนียและได้รับแบบสอบถามคืนมา 115 ฉบับ ผลการศึกษาพบว่าในการ ทำให้ครูเกิดการยอมรับใช้นวัตกรรมใหม่ๆ กระบวนการเรียนรู้จะต้องทำให้เกิดการเรียนเป็น รายบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการการทำงานของครูแต่ละคน แม้ว่าครูจะยอมรับว่า การศึกษาลักษณะเป็นสิ่งสำคัญก็ตาม ครูเหล่านี้มีความต้องการรับและใช้การศึกษาลักษณะ ต่างกันไปตามประสบการณ์ในการสอนและระดับการศึกษาที่นำไปใช้ในประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมปลาย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ พบว่าตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูส่วนใหญ่ การพัฒนาบุคลากรทุกโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการประชุมพิเศษ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การจัดสัมมนา การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาต่อ กิจกรรมที่เลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมพิเศษ การศึกษาต่อ เมื่อแยกตามขนาดสถานศึกษา พบว่าส่วนใหญ่โรงเรียนขนาดใหญ่มีบทบาทต่อการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก และมีความคิดเห็นต่อความต้องการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สำหรับปัญหาที่พบในภาพรวมคือ บุคลากรไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไม่ชัดเจน รวมทั้งขาดงบประมาณขาดความร่วมมือจากบุคลากรและบุคลากรประสานงาน การประเมิน ติดตามผลไม่เป็นระบบไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ในขอบเขตของการพัฒนา 8 ด้านของกรมวิชาการ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น