

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความต้องการพัฒนาพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคเหนือ เขต 2 ผู้วิจัยได้
ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหาร
2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคลากร
3. การพัฒนาตนเอง
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาตนเอง
 - 3.2 ความสำคัญของการพัฒนาตนเอง
 - 3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาตนเอง
 - 3.4 กระบวนการพัฒนาตนเอง
 - 3.5 ประเภทของการพัฒนาตนเอง
4. วิธีการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู
 - 4.1 การพัฒนาโดยการฝึกอบรม
 - 4.2 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
 - 4.3 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร
 - 4.4 การพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อหรือดูงาน
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
 - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับการบริหาร

การบริหาร (Administration) ใช้เป็นคำกลางในการบริหารกิจการที่เป็นสาธารณประโยชน์
หรือการบริหารราชการแผ่นดิน เช่น การบริหารรัฐศาสนศาสตร์ (Pubic Administration) การ
บริหารการศึกษา (Educatioal Administration) การจัดการ (Management) มักจะใช้ในการ
บริหารธุรกิจของเอกชน ดังนั้น คำว่า “ผู้บริหาร” หรือ “ผู้จัดการ” จึงใช้เรียกผู้ดำรงตำแหน่ง

ในระดับต่าง ๆ ของกิจการที่เป็นของรัฐและเอกชนดังกล่าวการบริหาร หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมมือกันดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนดโดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

นพพจน์ บุญจิตราคุลย์ (2544 : 8) กล่าวว่า การบริหารในฐานะเป็นศาสตร์ หมายถึง หลักการ ทฤษฎี กระบวนการ เทคนิคตลอดจนปัจจัยต่าง ๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่นโยบายกำหนดไว้

การบริหารมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. คนหรือบุคคล หรือบุคลากร (Man)
2. เงิน หรือทุน หรืองบประมาณ (Money)
3. วัสดุ อุปกรณ์ อาคาร สถานที่ (Materials)
4. การจัดการ หรือเทคนิคในการบริหาร (Management)

สมยศ นาวิการ (2538 : 9) สรุปไว้ว่า ความหมายของการบริหาร ที่เราต้องการชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญอื่น ๆ ของการบริหาร คือ กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและใช้ทรัพยากรอื่น ๆ เพื่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ ความหมายของกระบวนการคือแนวทางของการกระทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีระบบ การวางแผน ความหมายว่า ผู้บริหารต้องคิดถึงการกระทำต่าง ๆ เป็นการล่วงหน้า การกระทำต่าง ๆ จะอยู่บนพื้นฐานของวิธีการหรือแผนงานบางอย่าง แทนที่จะเป็นความบังเอิญ การจัดองค์การ หมายความว่า ผู้บริหารต้องประสานทรัพยากรเหล่านี้มาใช้เพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย เราจะเห็นได้ชัดว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และการประสานงานขององค์การเป็นสิ่งที่กำหนดความมีประสิทธิภาพขององค์การ การสั่งการ หมายความว่า ผู้บริหารต้องทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามความต้องการไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะออกคำสั่งเท่านั้น ผู้บริหารต้องสร้างบรรยากาศให้เหมาะสม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาทำงานได้ดีที่สุด การควบคุม หมายความว่า ผู้บริหารต้องการความแน่ใจว่าองค์การกำลังไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ถ้าหากว่าบางส่วนขององค์การอยู่ในทางเดินที่ผิดแล้วผู้บริหารจะต้องหาให้พบและแก้ไขให้ถูกต้อง

จากที่กล่าวมาทั้งหมด จะเห็นว่าผู้บริหารใช้ทรัพยากรทั้งหมดขององค์การ เงินทุน อุปกรณ์ ข่าวสารและคน เพื่อความสำเร็จในเป้าหมายขององค์การ และคนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับองค์การ

ข้อนี้อ้างถึงโครงสร้างขององค์การ ในขณะที่หลักการมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวอ้างถึงการปฏิบัติงานของบุคคลในโครงสร้างดังกล่าวนี้

6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of Individual to the Common Good) Fayol ชี้ให้เห็นว่าบุคคลและกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การ ต้องคำนึงว่าความต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์การ และยิ่งกว่านั้น ผลประโยชน์ขององค์การควรเป็นรองจากผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางสังคมขององค์การด้วย

7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนมีข้อสมมติฐานอยู่ว่า ค่าจ้างที่จ่ายให้กับบุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การควรจะยึดถือแนวคิดของความยุติธรรม และต้องเป็นที่พอใจของทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายคนงานและฝ่ายบริหารเป็นหลัก วิธีการจ่ายค่าจ้างของ Fayol คือ การจ่ายค่าจ้างต่อหน่วยเหมือนของ Taylor การจ่ายตามระยะเวลา การให้โบนัส การมีส่วนร่วมในผลกำไร และการให้ผลตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงินอื่น ๆ

8. การรวมอำนาจ (Centralization) กระบวนการลดและการเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารนั้น เราเรียกว่าการรวมอำนาจ – การกระจายอำนาจ หลักการข้อนี้ชี้ให้เห็นว่าในแต่ละสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจและความสมดุลดังกล่าวนี้ไม่อาจจะกำหนดได้เลย ถ้าหากว่าปราศจากการพิจารณาถึงความสามารถของผู้บริหารผู้มีหน้าที่ประสานงานภายในแผนกงาน การรวมอำนาจมากน้อยแค่ไหนย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์และลักษณะขององค์การที่เป็นอยู่

9. สายการบังคับบัญชา (the Hierarchy) สายบังคับบัญชาเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจากสูงมายังระดับต่ำ โดยแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทางอำนาจหน้าที่ การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์การควรจะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา

10. ความมีระเบียบ (Order) ความเป็นระเบียบเป็นหลักการที่มีขอบเขตกว้างมาก ความหมายของคำว่าความเป็นระเบียบอาจจะเหมือนกับแนวความคิดของ Taylor เกี่ยวกับการจัดหาที่ตั้งของวัตถุและเครื่องมือต่าง ๆ ควรจะมีวิธีการศึกษาอย่างรอบคอบเสียก่อนเพื่อประสิทธิภาพของการผลิต แนวความคิดของ Fayol เกี่ยวกับความเป็นระเบียบยังนำไปใช้กับบุคคลภายในองค์การอีกด้วย แผนผังขององค์การได้ใช้หลักการข้อนี้อย่างเห็นได้ชัด แผนผังขององค์การจะแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งของบุคคลทุกคนภายในองค์การและความสัมพันธ์ที่มีต่อกันด้วย

11. ความเสมอภาค (Equity) ในแง่ของ Fayol หมายถึง ความเมตตาและความยุติธรรมที่ต้องมีแก่ทุกฝ่ายภายในองค์การ ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พวกเขาปฏิบัติหน้าที่ด้วย “ความเสียสละและความจงรักภักดี” หลักความเสมอภาคอาจจะสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทน ค่าจ้าง และเงินเดือน ที่จ่ายให้กับพนักงานต้องมีความยุติธรรม

12. ความมั่นคงของงาน (Stability of Staff) ความมั่นคงของงานเป็นหลักการที่ Fayol นำไปใช้ในทุกระดับขององค์การ คนงานผลิตต้องการความมั่นคงของงานในขณะที่กำลังเรียนงานอยู่ ความมั่นคงของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกัน เพราะว่าผู้บริหารต้องใช้เวลานานในการเรียนรู้งานและปัญหาต่าง ๆ ขององค์การ

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์การ หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ ในปัจจุบันนี้เราจะเห็นว่าบริษัทได้จัดระบบของการให้คำแนะนำในทุกระดับขององค์การ เป็นการรวบรวมแนวความคิดของผู้อยู่ได้บังคับบัญชาในการแก้ปัญหา การมีระบบของการให้คำแนะนำโดยผู้อยู่ได้บังคับบัญชาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

14. ความสามัคคี (Esprit de Corps) ผู้บริหารต้องทำให้การปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในองค์การมีลักษณะเป็นทีมงาน และสมาชิกของทุกทีมงาน ควรจะปฏิบัติงานโดยความต้องการความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุด นอกจากนี้ Fayol ยังเน้นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารที่มีผลกระทบต่อการทำงานในลักษณะของทีมงานด้วย

2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล

โดยข้อเท็จจริงที่ทราบกันโดยทั่วไป คือการแสดงออกหรือการกระทำใด ๆ ของแต่ละคนและรูปแบบของการปฏิบัติที่เป็นไปในทางใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับข้อสมมติฐานหรือความเชื่อที่เป็นพื้นฐาน (Basic Assumption) ของผู้บริหารแต่ละคนเสมอ ในทำนองเดียวกันกับเรื่องการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ การปฏิบัติในเรื่องนี้ของผู้บริหารแต่ละคนจะเป็นไปอย่างไรในแนวทางใดก็ขึ้นอยู่กับความเชื่อของเขาในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ “คน”

ปรัชญาของการบริหารบุคคลของผู้บริหารแต่ละคนที่มีอยู่นั้น จะเป็นไปในทางใด ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญต่าง ๆ หลายประการ คือ (ธงชัย สันติวงษ์, 2542 : 10)

1. ประสบการณ์ การศึกษาและพื้นฐานของผู้บริหาร กล่าวคือ ขึ้นอยู่กับการที่บุคคลนั้นได้เคยมีความประทับใจ ความเข้าใจและมีพื้นฐานเกี่ยวข้องกับคนมาอย่างไร เหล่านี้ล้วนเป็นความเชื่อที่พัฒนาและสร้างสมขึ้นมาภายใน

2. ประสิทธิภาพของฝ่ายบริหารระดับสูง กล่าวคือ หากได้เคยผ่านการทำงานมาในองค์กรหรือหน่วยงานแบบไหนก็ตาม แต่ละคนก็มักจะ ได้เคยมีโอกาสดำเนินการถ่ายทอด ได้รู้เห็นรับฟังและเคยถูกปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งย่อมจะกลายเป็นความเชื่อได้เช่นกัน

3. อิทธิพลของการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในค่านิยม รูปแบบการใช้ชีวิต การเปลี่ยนแปลงในกฎหมาย ที่เกี่ยวกับแรงงานหรือแม้แต่ความก้าวหน้าในการศึกษา ล้วนแต่มีผลทางอ้อมที่ทำให้ประสิทธิภาพ การบริหารงานบุคลากรต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ความเชื่อว่าคนยุคนี้หรือเยาวชนยุคใหม่จะไม่เหมือนกับแต่ก่อน ทำให้ต้องเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติหลาย ๆ อย่างนั้นจะเป็นความจริงที่ผู้บริหารทุกคนตระหนักและพิจารณาอยู่ตลอดเวลา

4. สมมติฐานที่เกี่ยวกับคนสำคัญที่สุดที่ประสิทธิภาพการบริหารบุคลากรจะโน้มเอียงไปทางใดย่อมขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารนั้น ๆ จะยึดถือข้อสมมติฐานพื้นฐานที่เกี่ยวกับคนใดในระหว่าง 2 แบบที่มี Theory X ที่เชื่อว่า “ธาตุแท้ของคนนั้นเป็นคนเลว” หรือเชื่อในอีกทางหนึ่งตรงกันข้ามหน้ามือเป็นหลังมือ หรือ Theory Y ที่เชื่อว่า “คนเป็นทรัพยากรที่ประเสริฐที่ธาตุแท้ในส่วนลึกเป็นคนดีด้วยกันทุกคน”

5. ความจำเป็นที่ต้องการจูงใจที่ถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเหตุที่คนเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารงานของนักบริหารทุกคนและของทุกองค์กร และข้อเท็จจริงอันนี้มีความสำคัญยิ่งขึ้นไปอีก โดยเฉพาะในยุคสังคมที่ทั้งสภาพของงานและสภาพของแรงงานต่างก็เปลี่ยนไป การแข่งขันที่จะทำให้การบริหารทรัพยากรด้าน “บุคคล” ให้ถูกต้องและได้ประสิทธิภาพมากกว่า ย่อมจะเป็นประเด็นสำคัญที่ต่างก็จะพยายามทำให้ดีกว่า และเพราะเหตุที่สภาพลักษณะของคนจะต้องมีการชักนำ หรือจูงใจด้วยวิธีใหม่ที่แตกต่างจากเดิมตามความก้าวหน้าของการศึกษา เรื่องทฤษฎีการจูงใจ (Theory of Motivation) ดังนั้นการมุ่งที่จะเข้าใจและพยายามทำให้ถูกต้อง ย่อมเป็นผลโดยตรงที่ทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารงานบุคลากรต้องปรับเปลี่ยนไป โดยดำเนินไปสู่แนวทางใหม่ที่ถูกต้องยิ่งขึ้นและผลที่ตามมาพร้อมกันก็คือ “กิจกรรมหรือหน้าที่ที่งานด้านการบริหารงานบุคลากร” จึงต้องมีเกณฑ์วิธีปฏิบัติที่ถูกต้องและมีประสิทธิภาพที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี

3. การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์กร มุ่งพัฒนาความสามารถใน 3 ด้าน คือ (วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. 2540 : 50)

1. ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญในการปฏิบัติงานให้ได้ผลดี ตรงกับความต้องการของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต
2. ด้านขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ
3. ด้านผู้ปฏิบัติงาน ให้ผู้ปฏิบัติงานมีโอกาสเตรียมตัวให้พร้อมสำหรับ ตำแหน่งหน้าที่สูงขึ้นในอนาคต

สุรชัย สมปอง (2542 : 11) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการ ในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้านประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญ หรือ ทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะ ในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ทศนคติหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องาน หรือต่อการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรนั้น อาจมีหลายวิธี เช่นการฝึกอบรม การศึกษาต่อ ดูงาน การ ฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2546 : 393 – 394) กล่าวว่า งานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา นั้น น่าจะครอบคลุมสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงาน งานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอน ย่อมจะต้อง อาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่ง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้และแนวคิดนี้ นอกจากจะ เป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอน โดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียน ด้วย
2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการ ให้ความรู้และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้ หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝนหรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จำนงสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น
3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้ง จะมียมากกว่าคุณวุฒิตนเองที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสจะได้เรียนในระยะแรกมีน้อย

ไม่เหมือนในขณะนี้ ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับคุณวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มิวุฒิตำแหน่งและปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้ นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้ และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

กล่าวโดยสรุป ขอบข่ายของงานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาจะครอบคลุมการให้ความรู้ แนวคิด ทักษะแก่บุคคล และอาจจะเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการได้เพิ่มคุณวุฒิด้านวิชาชีพด้วย

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ เพราะบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงาน ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งที่จะส่งผลให้ผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน และขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ หรืองานที่จะปฏิบัติหรือให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นปกติจะมีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้สึกรู้จักคิด ที่ต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นกระบวนการต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ตลอดจนพัฒนาความรู้สึกรู้จักคิดที่ต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้งานที่ปฏิบัติบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542: 23) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึงกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลมีทิศทาง แนวความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทัศนคติ ในการทำงานอย่างมีระบบและต่อเนื่องเกิดประสิทธิภาพสูงขึ้น

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีและมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

เกรียงศักดิ์ เจียวยัง (2543 : 166) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ โครงการที่จัดขึ้นโดยองค์การในการพัฒนาทักษะและความรู้ที่จำเป็นให้แก่พนักงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการทำงาน

สมประสงค์ วงษ์อุบล (2543 : 15) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บุคลากรได้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถที่สูงขึ้น เพื่อที่จะนำความรู้และประสบการณ์นั้น ไปปฏิบัติและปรับปรุงพัฒนางานที่มีอยู่ให้ดียิ่งขึ้น อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพแก่หน่วยงานหรือองค์การ

พยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่มีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

เข้มทอง แสง (2544 : 9) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกระบวนการสร้างเสริมสมรรถภาพของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะความชำนาญมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กร

เลิศลักษณ์ ศรีแสง (2547 : 10) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการ หรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นำมาพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อเพิ่มพูนให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความรู้ความสามารถและเกิดทักษะในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพการทำงานมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้งานที่ปฏิบัติอยู่บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ

จากความหมายข้างต้นดังกล่าว พอสรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่มุ่งเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ประสบการณ์ ให้กับบุคคลในองค์การตลอดจนพัฒนาทัศนคติของปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดี มีความรับผิดชอบต่องานอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพ

3.2 ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154-155) ให้ความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมแห่งชาติที่สรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีเหตุผลที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. บุคคลที่เข้ามาปฏิบัติงานใหม่ แม้ว่าจะได้รับการศึกษาจากสถานศึกษาต่าง ๆ มาแล้วก็ตาม เมื่อเข้ามาทำงานใหม่ก็ยังไม่สามารถปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ

เต็มที เนื่องจากบุคคลเหล่านั้นยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเท่าที่ควร รวมทั้งนโยบาย และแนวทางต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ด้วยเหตุนี้ในกรณีที่มีบุคคลเข้ามาทำงานใหม่ หน่วยงานจะต้องมีการพัฒนาบุคลากรเหล่านั้นก่อน โดยการจัดฝึกอบรม ปฐมนิเทศ การแนะนำ ชี้แจง เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้บุคคลใหม่พร้อมที่จะปฏิบัติงานนั่นเอง

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

3. แม้บุคคลจะได้ปฏิบัติหน้าที่นั้น ๆ มาเป็นเวลานาน จนถือได้ว่าเป็นผู้มีความประสพการณ์ในงานนั้นแล้วก็ตาม แต่เนื่องจากนาน ๆ เข้า มักจะมีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย แผนการปฏิบัติงาน มาตรฐานการทำงานรวมทั้งระบบวิธีการทำงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันนี้วิชาการ และเทคโนโลยีได้เจริญไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานอาจปรับตัวไม่ทัน จึงมีความจำเป็นที่หน่วยงานจะต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ รวมทั้งความชำนาญให้เหมาะสมอยู่เสมอโดยดำเนินการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น การปฏิบัติงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และการแนะนำงาน เป็นต้น

4. กรณีที่บุคคลได้เลื่อนตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารใหม่ ๆ บุคคลเหล่านั้นมักจะมีปัญหาเนื่องจากไม่มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารมาก่อนจึงต้องดำเนินการฝึกอบรมให้แก่บุคลากรเหล่านั้น เช่น การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต้น กลางฝึกอบรมนักบริหารระดับกลาง และการฝึกอบรมนักบริหารระดับสูง หรือในกรณีของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้แก่หลักสูตรการฝึกอบรม ครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ หัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ และหลักสูตรการฝึกอบรม ผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด เป็นต้น

5. แม้บุคคลจะมีความสามารถในการทำงานอยู่แล้วก็ตาม เนื่องจากปัจจุบันนี้เป็นโลกแห่งการแข่งขันและโลกแห่งประสิทธิภาพของการบริหาร ดังนั้นทุกหน่วยงานจึงต้องพัฒนาตนเองให้มีผลงานสูงและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นเสมอ วิธีหนึ่งที่นิยมดำเนินการคือการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ทั้งการพัฒนาบุคลากรในลักษณะเฉพาะตัวและพัฒนาทีมปฏิบัติงาน ให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย เหตุนี้หน่วยงาน

ต่าง ๆ จึงถือว่า การพัฒนาบุคคลนั้นนอกจากจะจำเป็นเพื่อพัฒนาความสามารถให้แต่ละคนได้ปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดแล้ว หน่วยงานจะใช้พัฒนาบุคคลเพื่อให้เกิดพัฒนางาน หรือพัฒนาองค์การเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในส่วนรวมของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นด้วย

การพัฒนาบุคคลมีความสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลในหน่วยงานมีความสามารถจะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามที่หน่วยงานต้องการได้ เนื่องจากบุคคลที่ได้รับการบรรจุมาแล้วยังไม่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญเพียงพอที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลสูงสุดตามที่หน่วยงานต้องการได้ จึงจำเป็นต้องพัฒนาให้มีความสามารถเหมาะสมก่อน นอกจากนั้นบุคคลเหล่านั้นได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งใหม่ ก็จำเป็นต้องได้รับพัฒนาสูงขึ้นจึงกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรนั้นเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับทุกคนในหน่วยงาน (มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. 2540 : 156)

ปริศนา เสร์บาง (2541 : 16) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะทำให้บุคคลมีความรู้ ความชำนาญเพิ่มขึ้น สามารถติดตามวิทยาการใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้ทันทั่วทั้งที่ ซึ่งนอกจากจะทำให้บุคลากรก้าวหน้าในหน้าที่การงานแล้วยังส่งผลให้หน่วยงานได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น และลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้นได้อย่างมากอันเป็นเป้าหมายสูงสุดของทุกหน่วยงาน

นารินทร์ ตั้งสกุล (2542 : 25) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญต่อการบริหารงานในองค์การอย่างยิ่ง เพราะบุคคลในองค์การจะต้องมีการปรับปรุงตนเองให้มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ จนเกิดความชำนาญ และจะต้องแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคปัจจุบันอยู่เสมอมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด

วินัย คอนโคตรจันทร์ (2542 : 19) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการกระทำให้บุคคลได้รับความรู้ความสามารถ ความชำนาญมากขึ้น ซึ่งสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้หน่วยงานได้รับผลจากการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น และเป็นการลดความสิ้นเปลืองที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นเป้าหมายสูงสุดในหน่วยงาน

คณินิจ กองผาพา (2543 : 13) สรุปความสำคัญและความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อหน่วยงาน เพราะทำให้บุคคลได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติในการปฏิบัติงานปรับตัวให้ทันกับวิทยาการ เทคโนโลยี

และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ยังช่วยให้ก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การงานทั้งยังทำให้หน่วยงานได้รับผลผลิตเพิ่มขึ้นและลดความเสี่ยงเมื่อได้รับการพัฒนา แล้ว ความสามารถและความประพฤติกของบุคคล จะมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์กร ต้องการ

มนูญ ไชยทองศรี (2544 : 15) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ เพราะเป็นการส่งเสริมพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรให้ก้าวทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่มี การเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาสามารถนำความรู้ความสามารถที่ได้รับมาปรับปรุงพัฒนาตนเอง และนำมาปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบในหน่วยงาน ให้เกิดประโยชน์และประสิทธิภาพ ตามที่ต้องการ

การคลัง วิเศษกาญจนอัฐ (2547 : 12) สรุปความสำคัญของการพัฒนาบุคลากร ไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรในหน่วยงาน มีความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานรู้เท่าทันในการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุคโลกาภิวัตน์ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการพัฒนาและเพิ่มผลผลิตขององค์กร

จากข้อมูลดังกล่าว จะเห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสำคัญและเป็นสิ่ง จำเป็นที่หน่วยงานทุกหน่วยงานต้องดำเนินการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานให้มีความรู้ความ สามารถ มีทักษะในการทำงานอยู่ตลอดเวลา และให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในยุค ปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรหน่วยงาน

3.3 ความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรจะบรรลุตามแผนที่วางไว้หรือไม่ขึ้นอยู่กับหน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะ เป็นหน่วยงานของภาครัฐ หรือหน่วยงานของภาคเอกชนจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ ของการพัฒนาบุคลากรให้ชัดเจน เพื่อที่จะให้การพัฒนาบุคลากรเป็นไปอย่างมีทิศทางอันจะ ส่งผลให้การพัฒนาบุคลากรตามแผนที่ได้วางไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมาย ที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างเต็มที่เพื่อผลงาน

ของสถาบันและเพื่อตอบสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงานให้เจริญก้าวหน้าในสายงานตามความสามารถของผู้ปฏิบัติงานเอง

สำนักงานพัฒนาข้าราชการครู สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541 : 16) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการพัฒนาบุคลากรว่า เพื่อพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของข้าราชการครูตลอดชีวิตการเป็นครูให้ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและประสิทธิภาพของนักเรียน

ปริศนา เสร้งบาง (2547 : 17) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน รวมทั้งปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานตลอดช่วงเวลาของการทำงาน อันจะนำไปสู่การพัฒนางานในหน้าที่ และส่งผลต่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคคลนั้น ๆ

นารีรัตน์ ตั้งสกุล (2542 : 29) สรุปความมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากรไว้ว่า เป็นการมุ่งหวังที่จะให้บุคลากรปรับปรุง เพิ่มพูนและพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเอง ด้วยความรู้ ความสามารถในลักษณะต่าง ๆ ภายนอกและภายในจิตใจเพื่อให้ผลการปฏิบัติงานนั้น ดีกว่าเดิมทั้งด้านคุณภาพปริมาณและเวลา

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรนั้นมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและพัฒนาคุณภาพผลผลิตขององค์กรให้มี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งเป็นการพัฒนาความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของบุคลากรอีกด้วย

3.4 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 156) สรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติไว้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากร จากการศึกษาผลผลิตขององค์กร ศึกษาการปฏิบัติของบุคลากรและศึกษานโยบายแผนงาน และเป้าหมายของงานที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ว่ามีส่วนใดที่ต้องดำเนินการ หรือแก้ไขปัญหา

2. การวางแผนพัฒนาบุคลากร
3. ดำเนินการพัฒนาบุคลากร
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้น มีลักษณะเช่นเดียวกับการบริหารงานบุคคล หรือการบริหารงานต่าง ๆ แต่มีขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดเพื่อดำเนินการ ได้แก่การกำหนด

ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร ซึ่งต้องดำเนินการเป็นประการแรกก่อนเข้าสู่กระบวนการบริหารโดยทั่วไปคือการวางแผน การดำเนินการตามแผน และการติดตามประเมินผล

เสริมวิทย์ สุภเมธิ (อ้างในถึงการคลัง วิเศษกาญจนอัฐ 2547 : 14) สรุปว่าผู้บริหารต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานโดยจัดทำกระบวนการพัฒนาบุคลากรตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน ดังนี้

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

ดังที่กล่าวมาแล้ว พอสรุปกระบวนการพัฒนาบุคลากรได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรจะต้องเริ่มต้นที่การสำรวจสภาพปัญหา ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากนั้นดำเนินการวางแผนปฏิบัติตามแผนประเมินผล และปรับปรุงพัฒนากระบวนการพัฒนาบุคลากรต่อไป

3.5 ประเภทของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นที่ทุกหน่วยงานจะต้องดำเนินการเพื่อที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เกิดทักษะในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ไม่ดีและความเชื่อที่ผิดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้บุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กร การพัฒนาบุคลากรมีหลายระดับ ดังจะยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2539 : 214) ได้แบ่งประเภทของการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 2 ประเภท

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

แต่การใช้เทคนิคอะไรขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความถนัดของผู้ทำงานตลอดจนงบประมาณของหน่วยงานนั้น ๆ ด้วย

2. การพัฒนาระดับผู้บริหาร (Executive Development) เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการบริหารงาน วิธีการส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการจำลองสถานการณ์ที่เป็นจริง ซึ่งวิธีที่ใช้และนิยมมากที่สุดมีดังนี้

2.1 การใช้กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้ผู้บริหารเรียนรู้ปัญหาและวิธีการแก้ปัญหา โดยใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นเรื่องราวที่เกี่ยวข้องกับงานที่แต่ละคนทำ ฝึกให้มีการวิเคราะห์วิจารณ์และแสวงหาทางออกที่เหมาะสมต่อไป

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

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

2.4 การให้ความรู้โดยการสอนหรือการบรรยาย ในเรื่องที่ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เรื่องที่น่ามาสอนได้แก่ จิตวิทยาการบริการ การเป็นผู้นำ การวินิจฉัย การสั่งการ การตัดสินใจ มนุษยสัมพันธ์ กฎหมายตลอดจนระเบียบแบบแผนในการทำงานพร้อมทั้งแนวปฏิบัติ

จากความคิดดังกล่าว สรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรมี 2 ประเภท ประกอบด้วย การพัฒนาบุคลากรระดับพนักงาน เป็นการเปลี่ยนแปลงเทคนิคการทำงานหรือการเปลี่ยนแปลงเจตคติต่อการทำงานและการพัฒนาบุคลากรระดับผู้บริหาร

4. วิธีการพัฒนาบุคลากร

วิธีการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายวิธีการ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและความชำนาญรวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้น วิธีการที่เลือกนำมาใช้ในการพัฒนาก็ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ ได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ซึ่งจะนำมากล่าวพอสังเขปดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 70) ได้กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ

1. การฝึกอบรม
2. การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
3. การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร
4. การพัฒนาโดยการศึกษาต่อหรือดูงาน

ธีระวุฒิ เจริญราษฎร์ และคณะ (2536 : 175-176) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลหลายวิธี ซึ่งวิธีการใดจะเหมาะสมขึ้นอยู่กับหน่วยงาน หรือองค์กรใดนั้น ขึ้นอยู่กับบทบาทและภารกิจของหน่วยงาน หรือองค์กรนั้น ๆ เป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาบุคคลที่สำคัญมีดังนี้

1. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลายในการพัฒนาบุคคล เหมาะสมที่จะใช้พัฒนาคนเป็นกลุ่ม

2. การไปศึกษาดูงาน คือ การที่หน่วยงานหรือองค์กรส่งคนไปศึกษาต่อฝึกอบรม หรือดูงาน เป็นการส่งคนไปพัฒนาภายนอกองค์กร

3. การประชุมชี้แจงปฏิบัติการ คือ การที่หน่วยงานพัฒนาความรู้ ความชำนาญ เจตคติของบุคลากรในสังกัด โดยวิธีการประชุมชี้แจง หรือปฐมนิเทศรวมถึงการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในการปฏิบัติงาน

4. การพัฒนาตนเอง คือ การให้บุคคลได้พัฒนาตนเอง เช่น การศึกษาคู่มีปฏิบัติงาน การเข้าร่วมประชุมทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 160-161) ได้กล่าวถึง กิจกรรมการพัฒนาบุคลากรพอสรุปได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ
2. การเสนองาน
3. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน ให้รู้จักรับผิดชอบ
4. การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่
5. การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน
6. ให้ทำหน้าที่ผู้ช่วยงาน
7. การให้รักษาการแทน
8. การไปสังเกตการณ์ ทำงานในบางโอกาส
9. ส่งไปศึกษาดูงาน

10. จัดประชุมสัมมนาและฝึกอบรม
11. ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
12. จัดเอกสารวิชาการให้เพียงพอ
13. จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงาน
14. การอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ฟังบรรยายทางวิชาการ
15. ให้ทำการทดลอง วิจัย โดยเฉพาะวิจัยในงานที่ทำอยู่ประจำ
16. ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมชุมชน
17. ให้มีการปรึกษาหารือก่อนเข้าทำงาน
18. ให้มีการนิเทศโดยหัวหน้างาน

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

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

2. การสอนงานและนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษา คือการสอนและการนิเทศงานนั้น ตัวผู้บริหารต้องเป็นฝ่ายลงไปคลุกคลีกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิด ไม่ใช่นั่งรอคอยข้อมูลอยู่ห่าง ๆ ดังเช่นวิธีแรก จุดประสงค์ของวิธีนี้คือ การสอน ตรวจสอบ แนะนำ แก้ไข และควบคุม ให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความถูกต้อง รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ดังนั้น ผู้บริหารต้องเตรียมตัวอย่างเป็นทางการเพื่อสอนงานนิเทศงาน

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

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ๆ และรอบรู้ต่างๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก็คือจากฝ่ายตนเอง ก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ความถนัด จิตความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นภาครัฐและเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำให้ผลจะต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็น โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

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

1. การพัฒนาตนเอง เป็นกระบวนการในการเรียนรู้ ไม่ว่าจะจากการศึกษาหรือการฝึกอบรมซึ่งเป็นการนำเอาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร ทักษะ และทัศนคติ ตลอดจนแนวความคิดที่เพิ่งได้รับรู้ใหม่ นำไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดประโยชน์ในการปฏิบัติงาน การดำรงชีพอยู่ในปัจจุบันและต่อไปในอนาคต

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรมและความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษาสามารถใช้ชีวิตได้อย่างปกติสุขและทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้ว การศึกษาจะหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากรซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานและเกิดผลดียิ่งขึ้น

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

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

การคลัง วิเศษกาญจนธัญ (2547 : 14) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธีการที่หน่วยงานสามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรได้ เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาด้วยกระบวนการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การพัฒนาตนเองและการพัฒนาองค์การ ดังนั้นในการเลือกใช้วิธีการพัฒนาบุคลากรผู้บริหารจะต้องพิจารณาโดยละเอียดเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าทั้งเวลาและงบประมาณ

สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากร ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2535 : 70) ที่ได้กำหนดวิธีการในการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี และนำมาสรุปรวมเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย คือ

4.1 การพัฒนาโดยกระบวนการฝึกอบรม

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่งซึ่งจะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ทักษะ จากประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน อันจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การต่อไป

4.1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 62) หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้จำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง

ปริศนา เสร้งบาง (2541 : 28) หมายถึง วิธีการหรือกระบวนการที่มีแบบแผน ขั้นตอน มุ่งพัฒนาบุคลากรให้ได้รับความรู้ใหม่ ๆ มีความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และแก้ไขข้อขัดข้องของการปฏิบัติงานให้ลุล่วงด้วยดีและประหยัดทรัพยากร

วินัย คอนโคตรจันทร์ (2542 : 39) หมายถึง วิธีการในการพัฒนาบุคลากรที่สามารถจัดได้หลายวิธี เช่น การอภิปราย การสัมมนา การสาธิต การแสดงบทบาทสมมติ การระดมสมอง การทัศนศึกษาและการศึกษายทเรียนสำเร็จรูป

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12) หมายถึงวิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ความเข้าใจ ความสามารถและเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

พิจิตร ราชบุตร (2542 : 35) หมายถึง กระบวนการในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคลอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะเจตคติที่มีความจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานที่ได้รับการมอบหมาย โดยต้องคำนึงถึงกลวิธีที่เหมาะสมของเทคนิคที่นำมาใช้ ซึ่งการฝึกอบรมหรือการประชุมปฏิบัติการเป็นการประชุมที่มีการลงมือกระทำเพื่อแก้ปัญหา หรือมีการปฏิบัติจริง

เกรียงศักดิ์ เขียวขำ (2543 : 166) หมายถึง แนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ ได้รับความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้น ตามแนวทางที่องค์การกำหนด

จากความหมายการฝึกอบรมที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ มีทักษะ เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน โดยใช้กลวิธีที่เหมาะสม ในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้ที่เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ปัญหาหรือพัฒนาองค์การ

4.1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2540 : 163) กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมว่าการฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงานได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและปริมาณเพราะรู้วิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้าสภาพการทำงานได้ดีช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลงทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติเอง ลดอุบัติเหตุลดความสิ้นเปลืองและเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงขององค์การ

พิจิตร ราชบุตร (2542 : 42) กล่าวว่า การฝึกอบรมจะมีความสำคัญเพียงใดพิจารณาได้ที่ประมวลได้ว่า การฝึกอบรมจะทำให้ระบบวิธีการปฏิบัติงานดียิ่งขึ้นลดค่าใช้จ่าย

แรงงานและเวลาในการปฏิบัติน้อยลง ช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหารเกิดการประสานงานที่ดี การฝึกอบรมทำให้ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่มีความสามารถสูงขึ้นและมีชีวิตชีวาในการปฏิบัติงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 168) กล่าวว่า หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีประสบการณ์ในการทำงานมาแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จะต้องอบรมเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้สมดุลกัน โดยอาศัยการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

ความสำคัญของการฝึกอบรมนั้นสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์การเพราะการฝึกอบรมจะทำให้บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย แรงงาน และเวลา ในการปฏิบัติงานให้น้อยลงช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เกิดการประสานงานที่ดีและยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานอีกด้วย

4.1.3 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 162) กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการคือ เพื่อให้ความรู้ มีความชำนาญและมีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริงมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมไม่ว่าจะเป็นด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มักจะเน้นการสนับสนุนทางด้านความรู้ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะ ส่วนการเปลี่ยนแปลงเจตคติค่านิยม ความเชื่อเป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้ทักษะ

เข้มทอง แสง (2544 : 18) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพเป็นการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้ความสามารถ ความชำนาญ มีทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

จากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อ

ส่งเสริมทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาองค์กรให้สามารถดำเนินงาน
ได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

4.1.4 ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540: 164) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม
ไว้ว่า อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของหน่วยงาน การขยายตัวของหน่วยงาน
หรือ นโยบายย่อมทำให้วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้
สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สหชาติ ไชยรา (2544: 35) กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องมีการอบรมว่า มา
จากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. องค์กรมุ่งหวังผลผลิตที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ผู้ที่จะให้
ผลผลิตไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางที่องค์กรกำหนดไว้คือ บุคลากรในองค์กร ลำพังผู้จัดการ
หรือผู้บริหารยังไม่เพียงพอ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลอื่นๆ ที่ร่วมแรงร่วมใจกันทำงานให้ประสบ
ผลสำเร็จ ฉะนั้นจำเป็นต่อหน่วยงานสอนให้เขาได้เรียนรู้งานนั้น ๆ ทั้งนี้เพื่อความเข้าใจงาน
อันจะนำไปสู่ความรวดเร็วในการทำงาน และเป็นการป้องกันความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นจาก
การทำงานนั้นๆ ได้
2. ลักษณะงานในองค์กรมีความแตกต่างไปจากความรู้ที่ได้รับจาก
สถานศึกษา เพราะสถานศึกษาให้ความรู้และฝึกฝนสิ่งที่กว้าง ๆ ไม่ได้เจาะจงในลักษณะงาน
ขององค์กร ฉะนั้นผู้สำเร็จการศึกษาจำเป็นต้องได้รับการเรียนรู้งานก่อนทำงาน เป็นการสร้าง
ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน อันเป็นผลให้ทำงานด้วยความสบายใจ
3. งานในองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงอยู่เสมอ การ
เปลี่ยนแปลงนี้จำเป็นต้องมีการปรับสิ่งต่างๆ ให้เหมาะสมไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงลักษณะ
งาน หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี เช่น การนำคอมพิวเตอร์มาใช้งานในด้านต่าง ๆ
จำเป็นต้องฝึกอบรมบุคคลในองค์กรให้สามารถทำงานใหม่ได้อย่างดี
4. บุคคลในองค์กรจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา เพราะโดยธรรมชาติ
ของมนุษย์ทำงานไปนาน ๆ ความเฉื่อยชาความเบื่อหน่ายจะเกิดขึ้น ฉะนั้น องค์กรจำเป็นต้อง
จัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้น จงใจให้เขาได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เพื่อไม่ให้เขาเกิดความรู้สึกว่าเขาอายุ
มากแล้ว ปลอ่ยให้เด็กรุ่นหลังที่จะต้องให้คนในองค์กรเกิดจิตสำนึกกว่าทุกคนไม่มีใคร
แก่เกินเรียน

มณูญ ไชยทองศรี (2544 : 16) กล่าวว่าหน่วยงานต่าง ๆ จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมให้แก่ผู้ปฏิบัติในหน่วยงาน เนื่องจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาไม่สามารถผลิตบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานได้ทันทีที่จบการศึกษา จำเป็นต้องทำการฝึกอบรมให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะและทัศนคติที่ดีและเพียงพอก่อนที่จะเริ่มลงมือปฏิบัติงานนั้น ๆ

2. ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้ปฏิบัติงานจึงควรได้รับการพัฒนาให้สามารถทำงานได้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีที่สุด

3. ความต้องการของผู้ปฏิบัติงานในการที่จะมีความเจริญก้าวหน้าในอาชีพนั้น จึงพยายามพัฒนาความรู้ความสามารถของตนเอง เพื่อให้มีโอกาสเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความเจริญก้าวหน้าต่อหน่วยงานและสร้างขวัญกำลังใจต่อผู้ปฏิบัติงานอีกด้วย ได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง

4. การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่พัฒนาบุคคลที่ประหยัดที่สุดทั้งในด้านเวลาและงบประมาณ ค่าใช้จ่าย การฝึกอบรมเป็นการให้ประสบการณ์ตรงที่สามารถปรับปรุงและพัฒนาผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ดีกว่าให้ผู้ปฏิบัติงานทดลองกระทำเพื่อหาประสบการณ์เอง ซึ่งอาจเกิดความผิดพลาดสิ้นเปลืองเวลาค่าใช้จ่ายและอาจเกิดอันตรายได้

ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากร อาจสรุปได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงานที่ต้องการประสิทธิภาพ จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของหน่วยงานการเปลี่ยนแปลง นโยบาย โครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานตามยุคสมัย ตามความเจริญก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามยุคสมัย

2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจึงต้องฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะและเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4.1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2540 : 164) ได้แยกประเภทของการฝึกอบรมตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การฝึกอบรมแบบปฐมนิเทศ (Induction or Orientation) เป็นการฝึกอบรมให้แก่ผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผน อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร ตลอดจนการวางตัวและปฏิบัติในฐานะสมาชิกคนหนึ่งขององค์กร

2. การฝึกอบรมโดยการให้ทำงาน (On the Job Training) เป็นการฝึกอบรมที่นิยมกันมากเพราะเป็นการสอนให้มีการทำงานกันจริง ๆ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะต้องเข้าใจและจำวิธีการทำงาน โดยผู้สอนจะต้องอธิบายหลักการให้ทราบเสียก่อนแล้วจึงสอนเทคนิคในการปฏิบัติการฝึกอบรมประเภทนี้เหมาะสำหรับการทำงานที่ใช้เวลาสั้น และผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีจำนวนน้อย ที่สามารถฝึกทำงานพร้อม ๆ กันได้

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestible Training) คือการฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองกระทำ หรือทดลองปฏิบัติงานซึ่งจัดขึ้นในห้องเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริงทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอบรมคนงาน ประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้ ความชำนาญ อาจใช้วิธีให้เป็นลูกมืองานที่ต้องฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ งานช่างประเภทต่างๆ

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกงานของนักเรียนนักศึกษา ในองค์กรที่มีลักษณะงานตามหลักสูตรที่เรียนมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกงานมีความรู้สมดุลงานทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นการฝึกอบรมที่นายจ้างจัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งนายจ้างจะเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานของตนออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือองค์กรอื่นๆ

วินัย ดอน โคตรจันทร์ (2542 : 37 : 38) กล่าวถึงการจำแนกประเภทการฝึกอบรมของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 3 ประเภทคือ

1. การอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน

2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ ในหน่วยงาน เช่นบรรจุนใหม่ ช่างหรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายผู้บริหาร เพื่อร่วมงานและเรื่องราวต่างๆ ไป ของหน่วยงานการปฐมนิเทศอาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อน การปฏิบัติงานก็ได้

3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงานเป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถในการทำงานของบุคลากร ในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยีและวิธีการใหม่มาใช้ ตลอดทั้ง มีการโยกย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

เข้มทอง แสง (2544: 18-21) สรุปประเภทการฝึกอบรม 4 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมบุคลากร ให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมซึ่งการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานนี้ สามารถดำเนินการ โดยหน่วยงานเจ้าสังกัด หรือสถาบันวิชาชีพอื่น ๆ ก็ได้
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่บรรจุนใหม่ หรือ โอนมาปฏิบัติงานใหม่เพื่อเป็นการต้อนรับ แนะนำชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนงาน โครงการให้กับบุคลากรในหน่วยงาน
3. การฝึกอบรมหลังเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมบุคลากรภายหลังได้ ปฏิบัติงานในองค์การเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะและประสบการณ์เพิ่มขึ้น
4. การฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นการฝึกอบรมที่มุ่งเน้น การเตรียมความพร้อมในการปฏิบัติงานให้บุคลากรที่ได้รับเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อเป็นการ สร้างความมั่นคงให้กับองค์การซึ่งการฝึกอบรมจะมี 2 ลักษณะคือ การฝึกอบรมเพื่อประเมิน เข้าสู่ตำแหน่ง และการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและประสบการณ์ก่อนเข้ารับตำแหน่ง ใหม่

ประเภทการฝึกอบรมดังที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภท จำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่ บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับ ความต้องการของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองงาน และการฝึกงาน เป็นต้น

2. การฝึกอบรมหลังจากทำงานแล้ว เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงาน และหน้าที่การงานของบุคลากร การฝึกอบรมประเภทนี้ได้แก่การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4.1.6 กระบวนการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 159) เสนอขั้นตอนในการอบรมได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน และผลิต

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 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่น คู่มือ การฝึกอบรม เอกสารการฝึกอบรม เป็นต้น

3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation) ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้อง ก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation) ดำเนินการอบรมและปฏิบัติ ที่มุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไขข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up) โดยทำการประเมินความสำเร็จของแผนงานดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึก
พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะ
และการนำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความ
ต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 172) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมของ Mejia ,
Balkin และ Cardy ว่ามี 3 ขั้นตอนดังนี้

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

3. การประเมินผล (Evaluation)

เข็มทอง แสง (2544 : 21) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมตามแนวทางของ
สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติว่ามี 5 ขั้นตอนคือ การหาความจำเป็นใน
การฝึกอบรมการกำหนดหลักสูตรและแผนการฝึกอบรม การดำเนินการฝึกอบรม การประเมินผล
การฝึกอบรม และการติดตามผลการฝึกอบรมพร้อมทั้งสรุปขั้นตอนการฝึกอบรมไว้เป็น 4 ขั้นตอน
ดังนี้

1. หาความจำเป็นของการฝึกอบรม เป็นการค้นหาสถานการณ์
และปัญหาของหน่วยงาน ในการที่จะพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นขั้นตอนที่สำคัญ
ของกระบวนการฝึกอบรมความจำเป็นในการฝึกอบรมของแต่ละหน่วยงาน มีความไม่เหมือนกัน
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนาคนจะให้ป็นเช่นใด เพื่อประโยชน์อะไร
แต่อย่างไรก็ตาม ทุกหน่วยงานจะต้องมีการวิเคราะห์หาความจำเป็นของหน่วยงาน เพื่อ
การนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งขั้นตอนการวิเคราะห์หาความต้องการ
จำเป็นของหน่วยงาน สรุปได้ 2 ขั้นตอนคือวิเคราะห์หน่วยงานทั้งระบบ วิเคราะห์งานปฏิบัติ
และวิเคราะห์บุคลากรในหน่วยงาน

2. สร้างหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการกำหนดขอบเขตของเนื้อหาสาระ
ที่จะใช้ในการฝึกอบรมของหน่วยงาน

3. ดำเนินการฝึกอบรม เป็นการดำเนินการตามขั้นตอนและวิธีการที่กำหนดไว้ในแผนงานและโครงการ ซึ่งสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการแบ่งขั้นตอนการฝึกอบรมไว้เป็นระยะคือ

- 3.1 ก่อนดำเนินการฝึกอบรม จะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.1.1 ติดต่อสถานที่ฝึกอบรม
 - 3.1.2 ติดต่อวิทยากร
 - 3.1.3 เตรียมเอกสารประกอบการอบรม
 - 3.1.4 เตรียมงบประมาณค่าใช้จ่ายต่างๆ
- 3.2 ระหว่างการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.2.1 การตรวจสอบความเรียบร้อยโดยทั่วไป
 - 3.2.2 การลงทะเบียน
 - 3.2.3 จัดพิธีกร
 - 3.2.4 ดำเนินการฝึกอบรมให้เป็นระบบ
- 3.3 หลังฝึกอบรมจะต้องดำเนินการในเรื่องต่อไปนี้
 - 3.3.1 ประเมินผลการฝึกอบรม
 - 3.3.2 ส่งหนังสือขอบคุณผู้เกี่ยวข้อง
 - 3.3.3 สรุปรายงานเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. การประเมินผลการอบรม เป็นวิธีการแสวงหาคำตอบจากกรฝึกอบรมว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด เป็นการประเมินทั้งระบบของโครงการ ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมควรดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

- 4.1 การประเมินก่อนการฝึกอบรม
- 4.2 ประเมินระหว่างการฝึกอบรม
- 4.3 ประเมินหลังการฝึกอบรมหรือสิ้นสุดการฝึกอบรม

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12 –13) กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า ก่อนการฝึกอบรมต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการพัฒนาและพิจารณาข้อบกพร่องพร้อมทั้งเตรียมกิจกรรมต่างๆ ให้รอบคอบขณะทำการอบรมต้องละลายพฤติกรรมและขจัดปัญหาข้อข้องใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดค้างมาให้ได้ หลังการฝึกอบรมมีการติดตามข้อมูลและประเมินเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงคร่าวต่อไป

สหชาติ ไชยรา (2544: 36-37) สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมว่าควรดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Need Assessment) เช่น ผลการดำเนินงาน วิธีการทำงานความตั้งใจ ขวัญกำลังใจ การประสานงาน การควบคุมกำกับ การปฏิบัติงาน เป็นต้น
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objective)
3. กำหนดขอบข่ายของหลักสูตร (Program Content)
4. กำหนดวิธีการฝึกอบรม (Learning Principle)
5. กำหนดการฝึกอบรม (Actual Program)
6. ประเมินผล (Evaluation)
7. ติดตามผลการฝึกอบรม (Follow up)

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปการฝึกอบรมได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบไปด้วยการดำเนินการ 3 ขั้นตอนดังนี้

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 พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลต่างๆ เช่น พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมผลงานที่ปฏิบัติในขณะที่ฝึกอบรม สัมภาษณ์ด้านความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม เป็นต้น
3. ประเมินผลการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้
 - 3.1 รวบรวมข้อมูลจากการบันทึกระหว่างการฝึกอบรม
 - 3.2 วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ ประเมินค่าแล้วสรุปผลเป็นระดับคุณภาพของการดำเนินงาน
 - 3.3 รายงานผลการประเมินเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ
4. สะท้อนผลและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อไป

4.1.7 วิธีการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต (2540 : 165-169) กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไป มี 9 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้แนวความคิดของผู้บรรยาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยายไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากเสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มาก ความสำเร็จของการฝึกอบรมวิธีนี้ 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 หรือเอกสารจากผู้ให้การฝึกอบรมมาอ่านก่อนการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมจะยกประเด็นปัญหามาให้อภิปราย จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมและแสดงความคิดเห็นโดยอาศัยเอกสารที่ได้อ่านมาแล้วหรือจากประสบการณ์ ในระหว่างนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสรุปในตอนท้าย ส่วนการประชุมอภิปรายแบบ Consultative Conference และ Problem Solving Conference สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการนี้เหมาะสำหรับฝึกอบรมวิชากฎหมาย การบริหารการบริหารงานบุคคลการตลาดนโยบายธุรกิจ ซึ่งวิธีการนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และหาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการศึกษาจากกรณีตัวอย่างคล้ายกับบรรยายภาคในห้องประชุม อภิปรายแต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้มีประสบการณ์มากจะได้เปรียบจากการวิเคราะห์ ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ผลดีของการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้น

จริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ และจะได้ประโยชน์มากถ้านำมาไปเป็นหลักในการแก้ปัญหา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่นๆ เช่น การบรรยาย หรือการประชุมอภิปราย โดยมีลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่างแต่ละสมมติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง แทนที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่นึกคิดเองการฝึกอบรมวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เรียนจากคำบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำส่วนผู้ให้การอบรมจะทราบพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคน ในขณะที่ปฏิบัติงาน ผลคืออีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกสนานไม่เบื่อหน่ายดีกว่าการฝึกอบรมโดยการบรรยาย แต่มีข้อจำกัดที่ว่าการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคน แสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้ และถ้าเวลามีจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

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

6. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้นำให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นจนลงบนกระดานหรือกระดาษ อย่างไม่จำกัด เมื่อได้ความคิดมากก็ช่วยกันอภิปรายเลือกความคิดที่ดี เหมาะสมกับหัวข้อที่อภิปราย ซึ่งวิธีนี้สามารถนำไปแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ทั้งยังเป็นวิธีการฝึกให้รู้จักเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสมาชิกทุกคนก็ได้แสดงออกตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นการฝึกให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด มองเห็นความสำคัญของตนเองและผู้อื่น

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้สร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาในการสร้างตัวแบบนั้น ต้องอาศัยความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากจะเน้นในเรื่องการฝึกฝน การตัดสินใจ

ความสำเร็จของการฝึกอบรม วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเลือกข่าวสาร และตัวเลขให้เพียงพอสำหรับการพิจารณาในการแก้ไขปัญหาในกรณีต่างๆ ที่คล้ายคลึงกันลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานในองค์กรจริง วิธีการฝึกอบรมเกมการจัดการนี้ จะจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่านั้นแข่งขันกันเพื่อเสนอข้อแก้ปัญหาค้าง ๆ

8. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้ในหมู่สถาบันนักบริหารกล่าวคือมีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหาประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มในอาชีพต่างๆ กันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้วจึงนำผลนั้นมาพิจารณาในที่ประชุมใหญ่ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มอาจได้รับเลือกและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ประธาน หรือเลขานุการในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะก็ได้

9. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการจัดอบรมที่ให้ผู้อภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อเรื่องที่จะอภิปรายเพื่อตอบข้อซักถามและให้ความเห็นในเรื่องนั้นๆ ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดคณะผู้อภิปรายที่มีความรอบรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง

4.1.8 ชุดการฝึกอบรม

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 13-15) กล่าวว่า ในการฝึกอบรมแต่ละเรื่องจำเป็นต้องมีชุดฝึกอบรม ซึ่งถือว่าเป็นสื่อที่จำเป็นของวิทยากร เสมือนเข็มทิศในการนำทางในชุดฝึกอบรมจะมีข้อเสนอแนะขั้นตอนการฝึกอบรมไว้โดยละเอียด ซึ่งชุดฝึกอบรมมีองค์ประกอบดังนี้

1. คำนำ เป็นการอภิปรายเรื่องทั่วไปของชุดฝึกอบรม
2. หลักการเป็นการอธิบายถึงวัตถุประสงค์ของหลักสูตร วัตถุประสงค์รายวิชา ประเด็นสำคัญ ระยะเวลา วิธีการฝึกอบรม ลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
3. คำชี้แจงสำหรับผู้ใช้ เป็นการอธิบายและแนะนำกระบวนการ วิธีปฏิบัติสำหรับวิทยากร สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรม
4. สถานที่ฝึกอบรม มีแผนผังกำหนดชัดเจน และอธิบายถึงสภาพของห้องที่จะใช้ในการฝึกอบรม
5. แผนการสอนในการฝึกอบรมเป็นการอธิบายแนวทางที่ให้วิทยากรได้เตรียมการล่วงหน้า เช่นเนื้อหา วิธีการสอน การใช้สื่อประกอบกิจกรรม และการประเมินผล
6. สื่อเอกสารประกอบและวัสดุฝึกอบรม
7. การนิเทศ ติดตาม วัด และประเมินผล

ข้อคำนึงในการจัดสร้างชุดฝึกอบรบ ผู้สร้างต้องคำนึงถึงการใช้ภาษาที่ชัดเจน กระตุ้นความสนใจและเข้าใจง่าย คำชี้แจงของชุดฝึกอบรบของชุดฝึกอบรบต้องเข้าใจง่ายและ ประณีต รูปแบบของชุดฝึกอบรบแต่ละวิชา ควรแตกต่างกัน มีรหัส เพื่อให้เกิดความสะดวก ในการใช้ เอื้อต่อการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบดังนั้นความชัดเจนของชุดฝึกอบรบต้องคำนึงถึง สิ่งต่อไปนี้

1. การระบุความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรบจากการวิเคราะห์งาน ระดับ ความสามารถพื้นฐานของบุคลากร
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรบ
3. การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรบ
4. การดำเนินการฝึกอบรบ ได้แก่การวางแผนด้านสถานที่ การเตรียม บุคลากร วิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรบ

5. การประเมินผล

กิจกรรมการฝึกอบรบที่ต้องใช้สื่อและนิยมนำมีดังนี้

1. การบรรยาย
2. การสาธิต
3. การอภิปรายต่างๆ
4. การแสดงบทบาทสมมุติ
5. การระดมพลังสมอง
6. การศึกษากรณีตัวอย่าง
7. การทัศนศึกษา
8. การประเมินผลการฝึกอบรบ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 187) กล่าวว่า การฝึกอบรบแต่ละครั้งจะมี วัตถุประสงค์ เป้าหมาย และแผนงานกำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่จะตรวจสอบความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการฝึกอบรบได้ การประเมินผลการฝึกอบรบจะต้องทำตลอดเวลาด้วยการสังเกต การจดบันทึก การทดสอบย่อย การทดลองทำการปฏิบัติ ในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรบ เพื่อที่จะดูข้อบกพร่องต่างๆ และทำการแก้ไขปรับปรุงได้ทันการณ์ทั่วทั้ง การประเมินผลการฝึกอบรบอาจดำเนินการประเมินได้ 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรบ ระหว่างการฝึกอบรบ และหลังการฝึกอบรบ

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 172) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด หลักสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมมีสองประการคือ ใช้การทดลองแบบควบคุม ซึ่งเป็นการทดสอบอย่างเป็นทางการที่มีประสิทธิผล โดยการทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรม อีกวิธีหนึ่งคือการวัดผลกระทบในการฝึกอบรม การเรียนรู้พฤติกรรมและผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 167) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีมาตรการดังนี้

1. ใช้วิธีทางปริมาณ โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติจริง และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
2. ประเมินผลการฝึกอบรมในด้านการลงทุน ว่าคุ้มค่ากับเงินที่เสียไปหรือไม่
3. ประเมินค่าโดยการเปรียบเทียบจุดประสงค์และหลักสูตรความต้องการของหน่วยงานว่าได้รับผลตามความต้องการหรือไม่
4. ประเมินค่าของเวลาที่เสียไปว่าคุ้มค่าหรือไม่
5. วัดผลลัพธ์ทางอ้อมของการฝึกอบรมว่ามีความคุ้มหรือไม่

กล่าวโดยสรุปว่า การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เกิดความคุ้มค่าเพียงใด ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมนั้นควรมีการประเมินก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรมถือว่าเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ หลากหลายวิธี สามารถดำเนินการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรจะเข้าทำงานใหม่ หรือเข้าทำงานแล้วเป็นการพัฒนาทางด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระของงานที่จะต้องปฏิบัติการฝึกหัดปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะ ความชำนาญและเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ในด้านความรับผิดชอบของคนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาก่อนการดำเนินการ โดยรอบคอบเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าและการพัฒนาอย่างสูงสุดขององค์กร

4.2 การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ ความชำนาญหรือความเข้าใจจากการปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจงประชุมชี้แจง การศึกษา

จากคู่มือปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการปฏิบัติงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุมหรือสัมมนา มอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเอกสาร การหมุนเวียนงานหรือการโยกย้าย หรือสับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

นิติศักดิ์ กลิ่นเทศ (2545 : 30 – 34) ได้กล่าวถึงการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน ไว้ว่าดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้างานหรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมาย แนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็กๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่างๆ ที่จำเป็นต้องรู้

2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก เป็นเรื่องที่เข้าใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมาย

3. การสอนงาน คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือในกรณีที่น่าเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทั้งนี้ เพื่อให้บุคลากรผู้ปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานได้ความรู้ ความเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป

4. การฝึกปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานเพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้นการฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะต้องเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญและมักจะดำเนินการต่อการสานงาน หรือการแนะนำชี้แจง

5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้ จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรก็ได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ขึ้น

6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่างๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่ง และจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย ซึ่งดำเนินการได้ 3 รูปแบบ คือ

6.1 แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน

6.2 แนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง

6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น คีษานีเทศก์

7. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสารคู่มือการปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษาได้ศึกษาเพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำควมเข้าใจได้วิธีหนึ่งสามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัดและทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเดียวกัน การปรับปรุงหน้าที่ หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาดได้เช่นเดียวกัน

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายนี้จะทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

เสนาะ ดิยาว (2545 : 150-151) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคคลในระดับผู้บริหารด้วยการฝึกอบรมโดยวิธีให้ทำงาน ซึ่งแยกเป็น 4 วิธีคือ

1. การทดลองเรียนงาน
2. การหมุนเวียนงาน
3. การสอนงาน
4. การบริหารในรูปกรรมการ

สรุป ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการปฏิบัติงานนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารจะดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะไม่ได้ลงทุนแต่ได้ผลคุ้มค่าทำให้บุคลากรมีความรู้ได้ฝึกทักษะและเรียนรู้งานใหม่ ๆ

4.2 การพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร

ปราโมทย์ ส่งสิงห์ (2537 : 66) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร เป็นการใช้เทคนิคในการบริหารโดยผู้บริหารดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ด้วยซึ่งเทคนิคการบริหารนี้มีหลายประการ เช่น

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์

2. การบริหารโดยมีส่วนร่วม

3. การตั้งกลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Q.C.C.)

โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการดังนี้

4.2.1 การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management by Objective)

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

สรุปแล้ว การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรอื่นๆ ได้ทั้งนี้เพราะการที่บุคลากรได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน จะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ได้เป็นอย่างดี

4.2.2 การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารงาน

โดยมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผนงาน การติดตามผลและประเมินการปฏิบัติ ซึ่งกิติมา ปรีดีติติก (2542 : 149) ให้แนวคิดว่า นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหาร โดยมีส่วนร่วม มีวิธีการ ดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ ได้มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหารหรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน เป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงานและหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุด ให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีม และมีหัวหน้างานเป็นหัวหน้าทีม
3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรม หรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมหรืองานที่

สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน นอกจากนี้ จะส่งผลให้การทำงาน ได้ผลงานสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่งที่จัดรูปแบบการบริหาร ในลักษณะทีมการบริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะเป็ระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงานและร่วมกันปฏิบัติในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่งและร่วมมือร่วมในกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนี้การที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง

4.2.3 การบริหารงานโดยใช้เทคนิค Q.C.C. (Quality Control Circle) เทคนิค Q.C.C. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน ได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ซึ่งทางคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพในส่วนที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้คือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา และการปรับปรุงประสิทธิภาพ

กิติมา ปรีดีดิลก (2542 : 151) ซึ่งให้เห็นว่ากิจกรรมการบริหาร โดยใช้เทคนิค Q.C.C. จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การแบ่งงานมอบหมาย หน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยเทคนิคการบริหาร Q.C.C. สำนักคณะกรรมการการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่างๆ ที่เหมาะสมมีการประสานงานกับบุคคลทุกระดับเพื่อแสดงความตั้งใจในการนำระบบ Q.C.C. มาใช้ ตลอดทั้งสร้างคำขวัญสัญลักษณ์และแรงกระตุ้นแก่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ
2. ปรึกษาวิธีการทำกิจกรรมและการใช้เทคนิค Q.C.C. โดยผู้นำกลุ่มชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรมโดยการอภิปรายกลุ่ม และนัดหมายการประชุมตามเวลาที่กำหนด

3. เริ่มดำเนินการโดยเลือกหัวข้อปัญหาและเป้าหมายในการแก้ปัญหา ตลอดจนกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติ

4. การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C. เพื่อนำเสนอผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียน ซึ่งต้องส่งเสริมให้กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น ได้มีโอกาสแสดงผลงานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ตลอดทั้งมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจ

จากลักษณะการบริหาร โดยใช้เทคนิค Q.C.C. หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพในโรงเรียน พอจะสรุปแนวทางได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ให้นโยบาย ให้แนวทางและหาทางสนับสนุน ให้กิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพ มีความก้าวหน้า
2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์ หรือครูวิชาการ จะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่ม และเป็นพี่ปรึกษาของกลุ่มที่รับผิดชอบ
3. ครูผู้สอนจะรวมกันเป็นกลุ่ม โดยการทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งต้องทำกิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม

วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิค T.Q.M.

แนวคิดการบริหารทั้งองค์กร (Total Quality Management หรือ T.Q.M) ซึ่งกรมวิชาการ (2539:4) ได้กล่าวไว้ว่าเป็นการเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กรทั้งขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (การสร้าง ความเข้าใจ การจัดการขัดแย้ง การเลือกแผนงาน /โครงการ ฯลฯ) การประเมินผลและการกำหนด มาตรฐานผลงานการบริหารตามแนวคิดนี้จะทำได้ดีที่สุุดก็ต่อเมื่อสัมพันธภาพของการบริหาร มีลักษณะเปิดเผยและกว้างขวาง

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (ม.ป.ป. : 6 – 14) ได้กล่าวถึงเทคนิคกระบวนการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรมีองค์ประกอบ 8 ประการดังต่อไปนี้

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจัง ยาวนาน และทั่วทั้งองค์กร การผูกพันในที่นี้หมายถึงการสละทรัพยากร เช่นเวลา กำลังคน และงบประมาณ ด้วย ทั้งนี้เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิด และสร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง

2. วรรณคดีให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกิดจิตสำนึกอย่างทั่วทั้งองค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ซึ่งแจ้งความจำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมายคือ การกำหนดผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้

4. จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และมีส่วนร่วมจัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการและหน่วยงานแต่ละระดับ

5. วางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กรนำเององค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 8 ประการนี้มาแตกเป็นกิจกรรมย่อยๆ เพื่อนำไปปฏิบัติโดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาที่จะดำเนินการให้สำเร็จไว้ด้วย และสามารถทำขนานกันไปทั้ง 8 องค์ประกอบเลยก็ได้ แต่อาจจัดลำดับก่อนหลังและความยากง่ายของกิจกรรม

6. ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงานมีความผูกพันและความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่มและคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพจะต้องมีระบบการติดตามความก้าวหน้าควบคุมดูแล สนับสนุนชี้แนะวัดผลงาน และประเมินความสำเร็จ

7. แสดงความชื่นชมต่อพนักงานในความก้าวหน้าหรือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้าหรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพด้วยความสมัครใจ

8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระดับพัฒนาคุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้นซึ่งจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพกลายเป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรในระยะยาว

4.4 การพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ หรือดูงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลไปศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน พงษ์ หัสสนาภินทร์ (2540:27-29) กล่าวว่า การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความชำนาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้

เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็นและเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะเนื่องจากการสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้ว ยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2531:27-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคลากรไปเรียนต่อ ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน มีสาระสำคัญคือ

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

1.1 การศึกษาต่อภาคปกติจะต้องเป็นไปตามหลักการที่ระเบียบกำหนด คือสาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามกรมเจ้าสังกัดได้อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และในการลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.2 การลาศึกษาต่อภาคนอกเวลาจะต้องเป็นไปตามหลักการ คือ สาขาที่จะให้ศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งส่วนการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อนจะต้องปฏิบัติตามหลักการ คือ สาเหตุที่จะไปศึกษานั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1.4 การส่งบุคลากรไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการ คือ สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้น จะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

สรุป ผู้บริหารควรจะให้การส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากรโดยการส่งไปศึกษาต่อ เพื่อที่จะนำมาพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่อไป จะเห็นได้ว่าการพัฒนาบุคลากร โดยวิธีต่างๆ นั้นช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอนเพื่อที่จะส่งผลให้การศึกษาที่มีคุณภาพ ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหาร โรงเรียนที่ต้องเลือกหาวิธีการที่เหมาะสมเพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองอยู่ตลอดเวลาและอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในการ

พัฒนาบุคคลนั้นมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมสำหรับผู้บริหารโรงเรียน ประถมศึกษา อาจทำตามกระบวนการ 4 ขั้นตอนดังนี้ คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อ

2. การศึกษาดูงาน

ปณิพล นานา (2543 : 51) ได้อธิบายถึงการศึกษาดูงานนอกสถานที่ ว่าเป็น กิจกรรมการนิเทศในโรงเรียนที่มีประโยชน์และเกิดผลดีต่อครูผู้สอนหลายประการ เพราะครู ได้รับประสบการณ์ตรงช่วยให้ได้รับความรู้ ความคิด มีโลกทัศน์กว้างไกล แล้วนำผลการดูงาน มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน การดำเนินการจัดการ ศึกษาออกสถานที่จะให้ผลคุ้มค่า ต้องอาศัยวิธีการจัดการที่เหมาะสม มีการวางแผนอย่าง รอบคอบและดำเนินการตามขั้นตอนที่รัดกุม ความร่วมมือช่วยเหลือจากฝ่ายต่าง ๆ หลายฝ่าย ต้องยึดหลักเกณฑ์กติกา รวมทั้งข้อปฏิบัติที่แน่นอนและถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับของทาง ราชการและควรมีการสรุปสิ่งที่ได้จากการศึกษาดูงานทุกครั้ง

ประกาศิต พริ้งศิรินันท์กุล (2546 : 14-15) ได้กล่าวถึงการศึกษาดูงาน ว่า การศึกษาดูงานหรือศึกษาต่อ จัดเป็นวิธีการพัฒนาที่จำเป็นวิธีหนึ่งเพราะเป็นการเพิ่ม ประสบการณ์และวุฒิการศึกษาของบุคลากรให้มีความรู้ขึ้น หรือได้รับความรู้ใหม่เนื่องจาก วิธีการในการทำงานหรือเครื่องมือในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น บุคลากรที่ทำงานใน องค์กรหรือหน่วยงานใดเป็นเวลานาน ความรู้ความสามารถที่มีอยู่ อาจจะล้าสมัย ไม่ทันต่อ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ดังนั้นหน่วยงานหรือองค์กรจึงจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรใน หน่วยงานของตนเอง ให้มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ใหม่มาปรับปรุงวิธีการใน การทำงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ในการสร้างเสริม บุคลากรในหน่วยงานของตนได้มีโอกาสไปศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนประสบการณ์กับหน่วยงาน อื่น ๆ หรือได้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น นับเป็นกิจกรรมที่สำคัญประการหนึ่งในกระบวนการ บริหารบุคคลสมัยใหม่ โดยเฉพาะบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในการบริหารหรือบุคคลที่มีหน้าที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ซึ่งทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่ามาก ที่สุดในโลก จึงมีความจำเป็นที่มนุษย์จะต้องมีการศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ และการให้โอกาส บุคลากรในการศึกษาต่อ นั้น จะทำให้บุคลากรมีการเพิ่มพูนความรู้ และทักษะในการปฏิบัติ งานเพิ่มขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานและเพิ่มประสิทธิภาพให้แก่องค์กรในที่สุด

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

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้ การพัฒนาการด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มาตราการฟื้นฟู และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงิน หรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ข้าราชการหรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การไปดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพาบุคลากรไปดูงาน จะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ความคิดเห็น และแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าการแนะนำอื่น เพราะสามารถรู้เห็นได้ด้วยตนเอง

สรุปการศึกษาดูงานเป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงทัศนคติที่มีต่อการทำงาน เป็นการเปิดโลกทัศน์ในการทำงานให้กว้างขวางขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากร และหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น การศึกษาค้นคว้าการพัฒนาบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน การดูงานจะมีคุณภาพและเกิดประโยชน์ในการเรียนรู้และการทำงานที่มีวิธีการทางวิชาการที่ถูกต้องรัดกุมรองรับเป็นอย่างดี

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

จำเริญ ชูช่วยสุวรรณ (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า การปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดนครศรีธรรมราช โดยส่วนรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง การปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน และครูอาจารย์ในองค์ประกอบการพัฒนาการเรียน การศึกษาต่อและการศึกษาดูงาน การเขียนตำรา และบทความทางวิชาการ การประชุมอบรม และการสัมมนา และการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในองค์ประกอบการประชุมพิเศษแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียน ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน ในองค์ประกอบการปฐมนิเทศ การศึกษาต่อ และการศึกษาดูงาน การเขียนบทความและตำราทางวิชาการ การอบรมประชุมสัมมนา แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนในองค์ประกอบการพัฒนาการสอน และการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของครูอาจารย์ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน ทั้งนี้โดยสำรวจรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ปราโมทย์ ส่งสิงห์ (2537: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา ในจังหวัดสงขลา จากการศึกษาพบว่าระดับการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา โดยสำรวจรวมและองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลางอันดับการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา อันดับแรกคือการฝึกอบรม รองลงมาได้แก่ การใช้กระบวนการปฏิบัติงานการใช้กระบวนการบริหาร การใช้วิธีการพัฒนาตนเอง และการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงานตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษาในจังหวัดสงขลา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนที่มีวุฒิทางการศึกษาและขนาดของโรงเรียนที่ปฏิบัติงานต่างกัน มีทัศนะต่อการปฏิบัติงานพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนโดยสำรวจรวมและรายองค์ประกอบไม่แตกต่างกัน

สมจิต มาไข่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพัทลุงผลการวิจัยพบว่าระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์โดยสำรวจรวมและรายวิธีอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์ โดยสำรวจรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า การพัฒนาบุคลากร โดยการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงานและการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการบริหาร แยกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .05 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ส่วนวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร

โดยกระบวนการปฏิบัติงานไม่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยส่วนรวม และรายวิธีไม่แตกต่างกัน

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่าความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่ามีความต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุดรองลงมาคือ ด้านการพัฒนา โดยการส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อแยกเป็นรายด้านตามขนาดโรงเรียนพบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กก็มีขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการ ในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็กมีความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยทางสถิติและพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าการฝึกอบรม ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ และขนาดกลางมีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลางมีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

บรรจง เจริญสุข (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ผลการวิจัยพบว่าความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน โดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติและการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความต้องการการพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษา ฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาด้วยตนเอง ไม่แตกต่างกัน ส่วนการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ ศรีแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาด้วยบุคลากร ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาพบว่าความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข โดยวิธีการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ลักษณะเป็น โครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี อย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาบุคลากร ในแต่ละวิธีที่กำหนดครอบคลุมทุกกิจกรรม ปัญหาสำคัญที่พบคือ การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกคน บางโครงการต้องใช้การคัดเลือกตัวแทนเข้ารับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากงบประมาณในการจัดการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการหลายกิจกรรม แต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุดและเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้พัฒนาบุคลากรสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา และการลาศึกษาต่อมีการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ปัญหาสำคัญที่พบคือ มีการจัดอบรมสัมมนาน้อยครั้งเกินไป หรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผล กิจกรรมการพัฒนาบุคลากร เพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาสำคัญที่พบคือ ผู้บริหารไม่สามารถติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้ทั่วถึงครบถ้วน ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาระหน้าที่ รับผิดชอบมาก

วรชัย บัวภาเรื่อง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา

สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อและด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานตามลำดับ

ยุทธศาสตร์ โยธะพล (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาบุคลากรครูโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดขอนแก่น โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ การประชุม ด้านการนิเทศภายใน ด้านการฝึกอบรม ด้านการศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

กุสุมา วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้านการฝึกอบรม ได้แก่ ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนและการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงาน ได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน และปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นวนลนภา บรรลือทรัพย์ (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมในจังหวัดนนทบุรีการวิจัย พบว่า โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยวิธี การปฐมนิเทศการสอน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงาน การสับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วยสอนงาน การให้รักษาการแทน การไปสังเกตการทำงาน การศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนา การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่าน การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทำการทดลองวิจัย เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การปรึกษางานก่อนเปิดเรียน และการนิเทศของครูใหญ่ โดยปฏิบัติอยู่ระหว่างร้อยละ 53.23 ถึงร้อยละ 95.65 ปัญหาที่พบมาก คือ บุคลากร

ไม่ชอบอ่านหนังสือ การขาดงบประมาณสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ และบุคลากรยังรู้สึกว่าการนิเทศ คือ การจับผิดมากกว่าการพัฒนา โดยพบปัญหาอยู่ในระหว่างร้อยละ 23.61 ถึงร้อยละ 38.89

นิคม นามบุญเรือง (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการและวิธีพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมหาสารคาม พบว่า โดยรวมมีความต้องการพัฒนาตนเองอยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์และขนาดโรงเรียนต่างกัน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ฉรงค์ จารุปรกรณ์ (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า โดยรวมมีความต้องการอยู่ในระดับมาก ปัญหาการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู คือ การขาดสื่ออุปกรณ์เทคโนโลยี ขาดข้อมูลและข่าวสาร เอกสาร ตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน สภาพร่างกายไม่เอื้ออำนวย ขาดการได้รับคำปรึกษา ขาดความรู้และทักษะในการฝึกฝนตนเอง ขาดความต่อเนื่องในการพัฒนาตนเองและ ขาดทักษะในการนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ประโยชน์

สมศักดิ์ วงศ์ตาชม (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3 พบว่า มีปัญหาในการพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบระดับปัญหาความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน โดยรวมมีปัญหาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

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 พฤติกรรมบุคคล

มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรในทุกๆ ด้าน ผู้จัดการในแถบเมืองจะมองโลกในแง่ดีมากกว่าผู้นำคนอื่น แต่ผู้นำทั้งสองกลุ่มก็มีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านอื่นๆ

ลีแลนค์ (Lreland . 1995 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและความสามารถในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ประกอบการในวิทยาชุมชน แกรนท์ แมคคิสาน ซึ่งมีความสนใจจะพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการหลากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ จำนวน 26 คน ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนดความสำคัญควบคู่กันไปกับการบริหารบุคลากร เช่น ผลกระทบขององค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงของงาน และความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลต่อผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่างๆ ดังนั้นความสามารถด้านต่างๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนาบุคลากร

อัลรูเวซ (AL-Ruwajhed . 1996: Abstract) ได้ศึกษาเรื่องความสำคัญและการประเมินการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลต่อการประเมินทิศทางของการปฏิบัติงานได้ และมีความสำคัญของการคาดการณ์ทิศทางในอนาคต ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการวางแผนด้านการพัฒนาบุคคล

เบล (Bell . 1996:Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารต่อการพัฒนาบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่สำคัญสูงสุด คือ การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่จะช่วยส่งเสริมสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่จะช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสารกิจกรรม ทักษะ และอุปนิสัย

จากผลการวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปได้ว่า การพัฒนาตนเองโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบระดับความต้องการในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครู ที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขนาดใหญ่ ขนาดกลางและขนาดเล็ก พบว่า มีความต้องการแตกต่างกัน ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปตั้งเป็นสมมติฐานในการวิจัยครั้งนี้ ส่วนปัญหาที่พบในการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง คือ บุคลากรไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การกำหนดเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน รวมทั้งขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรและขาดการประสานงานการประเมิน การติดตามผลไม่เป็นระบบและไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความต้องการพัฒนาตนเองของผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ให้มีประสิทธิภาพ