

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาและเปรียบเทียบ บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขอบข่ายในการนำเสนอ ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท
2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู
 - 2.1 ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง
 - 2.2 ด้านการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา
 - 2.3 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ
 - 2.4 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน
 - 2.5 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น
 - 2.6 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น
 - 2.7 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู
 - 2.8 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น
3. การพัฒนาบุคลากร
 - 3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2 เทคนิคการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2.1 การพัฒนาโดยการฝึกอบรม
 - 3.2.2 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน
 - 3.2.3 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

3.2.4 การพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ หรือดูงาน

3.2.5 การศึกษาดูงาน

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

1. แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท

แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท ได้มีผู้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทไว้หลายท่าน ดังนี้

สุภัตรา สุภาพ (2538 : 74) ได้แสดงทัศนะว่า บทบาทเป็นการทำตามสิทธิและหน้าที่ของผู้ที่อยู่ในตำแหน่งต่าง ๆ คือ หน้าที่ที่เขาจะต้องทำในตำแหน่งนั้น ๆ อยู่ ส่วนสิทธิ หมายถึง สิ่งที่เขาพึงได้รับตอบแทนจากการปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งนั้น ๆ บทบาทจึงเป็นสิ่งที่ต่าง ๆ ที่เขาทำในตำแหน่งที่เขาครองอยู่ เช่น ผู้ที่ดำรงตำแหน่งเป็นพ่อแม่มีบทบาทหน้าที่ในการเลี้ยงดูลูก ให้การศึกษอบรมให้ความรักความอบอุ่น และมีสิทธิที่จะได้รับผลตอบแทนคือความภาคภูมิใจ ความเคารพยกย่อง ความรัก ความกตัญญู สำหรับบทบาทในตำแหน่งอื่น ๆ เช่น บทบาทของครู ก็เช่นเดียวกัน

ภิญโญ สาร (2542 : 7) กล่าวว่า บุคคลแต่ละคนเป็นสมาชิกของสังคม ซึ่งมีบทบาทตามตำแหน่งหน้าที่ที่ถูกกำหนดไว้ การแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ต้องมีความเหมาะสมเป็นที่พึงพอใจของทั้งตนเองและทุก ๆ ฝ่ายในสังคม แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ไว้ว่า สิ่งที่บุคคลดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่ง ซึ่งเป็นที่รับรู้กัน โดยทั่วไปถูกคนอื่นลงความเห็นว่าเขาต้องทำสิ่งที่เรียกว่า บทบาทหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ควบคู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้น ได้รับ

สุชา จันทรธอม (2544 : 28) กล่าวว่า ในสังคมมนุษย์ทุกคนจะแสดงบทบาทแตกต่างกันไปตามหน้าที่ เพศ และวัยของคน เช่นเดียวกับนักแสดงที่ได้รับมอบหมายให้แสดงบทบาทต่าง ๆ ตามลักษณะของตัวละครที่ได้รับมอบหมายในลักษณะต่าง ๆ ผิดกันแต่ว่าบทบาทในชีวิตจริง ไม่มีใครเป็นผู้กำกับเท่านั้นบุคคลจะต้องแสดงไปตามบทบาทและหน้าที่ของตนเอง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับบทบาท (Role Theory) มีนักมนุษยวิทยาและนักสังคมวิทยาได้ทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับทฤษฎีบทบาทไว้หลายคน (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 เป็นครูต้องสอนหนังสือ และส่วนประกอบที่เป็นไปตามกฎหมาย เช่น ครูต้องเป็นสมาชิกคุรุสภา โดยกำหนดเป็นสมการได้ ดังนี้

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

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) กล่าวว่า บทบาทของบุคคลจะเปลี่ยนแปลงบทบาทไปตามตำแหน่งเสมอ เช่น ตอนกลางวันแสดงบทบาทสอนหนังสือ เพราะตำแหน่งเป็นครู ตอนเย็นแสดงบทบาทเรียนหนังสือ เพราะมีตำแหน่งเป็นนิสิตภาคสมทบด้วย

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

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

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

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

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า การแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับเพศ วัย สิทธิหน้าที่ทางสังคมที่ตนเองดำรงตำแหน่ง หรือรับผิดชอบอยู่ ซึ่งเป็นที่รับรู้กัน

โดยทั่วไปในสังคม บทบาทจะเปลี่ยนแปลงไปเสมอขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่บุคคลนั้นดำรงอยู่

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครู

การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและสอดคล้องกับความต้องการพัฒนาของครู สถานศึกษา และหน่วยงาน โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนครูให้สามารถนำหลักสูตรการศึกษาและไปสู่การปฏิบัติจริงในห้องเรียน พร้อมทั้งการเสริมสร้างความรู้และทักษะในการนำไปสู่การพัฒนาตนเองและการพัฒนากิจกรรมการสอนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ผู้บริหารจึงมีแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ตามแนวทางของกรมวิชาการ (2544 : 21 – 22) 8 ด้าน ได้แก่ การจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง จัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู ส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ดังมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ด้านการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเอง

มีนักการศึกษาหรือผู้เกี่ยวข้องกับการศึกษา ได้ให้ความหมายการจัดแหล่งเรียนรู้ให้ครูได้ศึกษาและพัฒนาตนเองไว้หลายท่าน ดังนี้

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

พิมพ์พันธ์ เฑาะคุปต์ และคณะ (2544 : บทหน้า) ได้กล่าวไว้ว่า ครูรุ่นใหม่ตามพระราชบัญญัติคือได้ว่าเป็นครูยุคปฏิรูปที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง และพัฒนาบทบาททั้งในด้านของเนื้อหาสาระที่จะสอน และกระบวนการเรียนการสอน โดยเฉพาะกระบวนการเรียนการสอนใหม่ๆ ตามพระราชบัญญัติที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักเรียนและวิเคราะห์ เน้นให้ผู้เรียนรู้จักแก้ปัญหา เสนอสถานการณ์ต่างๆ ได้ รวมทั้งมีความสามารถในการจัดการ นอกจากนี้ยังจะต้องสามารถที่จะนำการวิจัยมาใช้ในกระบวนการของชั้นเรียนได้ การที่ผู้สอนจะสามารถพัฒนาตนเองได้ น่าจะมีแหล่งความคิดและแหล่งวิชาการให้ผู้สอนสามารถศึกษาวิเคราะห์ และพัฒนารูปแบบตนเองต่อไปได้

จำรัส นองมาก (2545 : 109) ให้ทัศนะว่า การจัดข้อมูลข่าวสารทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมอบหมายให้มีการจัดเอกสารสำหรับบุคลากร ได้มีการศึกษาค้นคว้าหรืออ้างอิงใน

การทำงานเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน นอกจากนี้ การจัดการเรียนรู้ สื่อวัสดุอุปกรณ์ สิ่งอำนวยความสะดวกถือว่าเป็นแหล่งเรียนรู้ ซึ่งได้กำหนดบทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริม วัสดุอุปกรณ์และสื่อการเรียนการสอนไว้ ดังนี้

1. จัดหาและบริการวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนแก่ครู อย่างเพียงพอ และครบถ้วน การสำรวจความต้องการวางแผนเพื่อจัดบริการและจัดทำรายงาน การดำเนินงานอย่างเป็นระบบ
2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักทำ รู้จักใช้ และรู้จักบำรุงรักษาสื่อการเรียน ใ้ตรงกับเนื้อหา และกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนการสอน โดยการจัดอบรม ประชุมเชิง ปฏิบัติการให้ความรู้แก่ครูผู้สอน
3. จัดให้มีศูนย์สื่อและศูนย์วิทยากร โรงเรียนเพื่อเป็นแหล่งบริการสื่อแก่ผู้สอน
4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดค้นสร้างสรรค์สื่อหรือหาวิธีการใหม่ ๆ ที่จำเป็นนำมาใช้ใน กิจกรรมการเรียนการสอน
5. แสวงหาแหล่งวิทยากรที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่น
6. จัดให้มีการติดตามประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ โดยการสังเกต

กัญญา สาร (2546 : 413-414) ได้กล่าวถึง สิ่งที่อำนวยความสะดวกให้กับบุคลากร ในโรงเรียน คือ การจัดสถานที่ทำงานและอุปกรณ์ในการทำงานให้ได้รับความสะดวกสบาย จัดห้องสมุดวิชาการทำเป็นศูนย์วิชาการสำหรับครู ได้ค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเกี่ยวกับประสบการณ์ และพัฒนาคนให้ก้าวหน้า

สรุปได้ว่า แหล่งเรียนรู้ คือ ศูนย์รวมความรู้ที่ให้เข้าไปศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ และความชำนาญ เพื่อส่งเสริมให้ครูรู้จักใช้ รู้จักคิดค้นสร้างสรรค์สื่อ ค้นคว้าหาความรู้นำมาใช้ ในกิจกรรมการเรียนการสอน โดยผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนส่งเสริม

2.2 ด้านการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษา

ได้มีผู้กล่าวถึงการจัดระบบนิเทศภายในสถานศึกษาไว้หลายท่าน ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 43-44) ได้กล่าวถึง หลักการของการจัดระบบนิเทศภายในที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ ดังนี้

1. การนิเทศภายในต้องทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องตามขั้นตอนกระบวนการ นิเทศ
2. บุคลากรที่เป็นหลักสำคัญในการดำเนินการ การพัฒนาระบบนิเทศภายใน

สถานศึกษา คือ ผู้บริหาร โรงเรียน โดยความร่วมมือของคณะครูในโรงเรียน

3. การนิเทศภายในสถานศึกษา จะต้องสอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของครูและของโรงเรียน และสอดคล้องกับระดับพัฒนาการของครู

4. เป้าหมายของการนิเทศ คือ การส่งเสริมสนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติภารกิจหลัก คือ การสอนหรือการสร้างเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของนักเรียนทุกด้านให้เต็มตามวัยและเต็มตามศักยภาพ โดยมีหลักสูตรเป็นกรอบกำกับในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน หรืออาจกล่าวสั้น ๆ ได้ว่าเป้าหมายสำคัญของการนิเทศภายในสถานศึกษา คือ การสร้างครูมืออาชีพ

สาย ภาณุรัตน์ (อ้างถึงใน เขียวพา เฉชะคุปต์. 2542 : 90-93) ได้ให้ความมุ่งหมายของการจัดระบบนิเทศการศึกษาไว้ 12 ประการ พอสรุปได้ดังนี้

1. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจต่อแง่ในวัตถุประสงค์ของการศึกษา
2. ช่วยให้ครูเห็นและเข้าใจในความต้องการของเยาวชน
3. ช่วยสร้างครูให้มีลักษณะแห่งความเป็นผู้นำ
4. ช่วยเสริมขวัญและกำลังใจของคณะครูให้อยู่ในสภาพที่เข้มแข็ง
5. ช่วยพิจารณาความเหมาะสมของงานให้ถูกต้องกับความสามารถของครูแต่ละคนและมอบงานนั้น ๆ ให้ครูแต่ละคน
6. ช่วยให้ครูพัฒนาการสอนของตน
7. ช่วยฝึกครูใหม่ให้เข้าใจงานในโรงเรียนและอาชีพครู
8. ช่วยประเมินผลงานของครู โดยอาศัยความเจริญงอกงามของเด็ก
9. เพื่อช่วยให้ครูรู้จักค้นหาจุดลำบากในการเรียนรู้ของนักเรียนแต่ละคน
10. ช่วยในด้านประชาสัมพันธ์ บอกเล่าและชี้ทางให้ประชาชนในท้องถิ่นและให้ความร่วมมือช่วยเหลือโรงเรียน

11. ช่วยหยิบยกปัญหาต่าง ๆ ของโรงเรียน

12. ช่วยป้องกันครูให้พ้นจากการถูกใช้งานจนเกินขอบเขต

รัชชชัย เปรมปรีดี (2542 : 5) กล่าวว่า การนิเทศภายใน คือ การนิเทศซึ่งโรงเรียนเป็นผู้ดำเนินการเอง โดยมีการตั้งคณะกรรมการนิเทศภายในซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร ผู้ช่วยฝ่ายวิชาการและคณะครูผู้เชี่ยวชาญในการสอนแต่ละหมวดวิชา ร่วมเป็นกรรมการดำเนินการให้การเรียนการสอนดำเนิน ไปในทิศทางที่ได้กำหนด

กิติมา ปรีดีคิด (2542 : 70) กล่าวว่า การจัดระบบนิเทศการสอนเป็นงานที่สำคัญในการบริหารงานวิชาการ และจำเป็นต้องจัดขึ้นในโรงเรียน เพราะเป็นการส่งเสริมการทำงานในหน้าที่ของครู และยังเป็นการช่วยเหลือแนะนำ ปรับปรุงกระบวนการการเรียนการสอนของครูให้ดีขึ้น นอกเหนือจากการทำหน้าที่นิเทศโดยตรงแล้ว ผู้บริหารโรงเรียนหรือครูใหญ่จะเป็นผู้ทำหน้าที่ได้ดีที่สุด โดยการทำงานร่วมกับครู เพื่อช่วยเหลือแนะนำและแก้ปัญหาเกี่ยวกับการเรียนการสอน

สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม (2543 : 6) ได้กล่าวถึง การนิเทศภายในโรงเรียนว่า การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน หรือระหว่างคณะครูกับคณะครูด้วยกัน โดยมุ่งที่จะแก้ไขปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานของครูให้มีประสิทธิภาพ โดยมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงาน คิดตามผลและประเมินผลที่จำแนกตามเวลาจำแนกตามเกณฑ์การตัดสินใจจำแนกตามสิ่งที่ประเมินซึ่งเป็นการดำเนินงานภายในโรงเรียน เพื่อการตรวจสอบคุณภาพกันเอง หรือการควบคุมคุณภาพภายใน

สรุปได้ว่า การจัดระบบนิเทศภายในโรงเรียนมีความสำคัญในการบริหารงานที่ทางโรงเรียนจำเป็นต้องจัดขึ้น เพื่อเป็นการส่งเสริมสนับสนุน ช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนในโรงเรียน โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ทำหน้าที่การนิเทศร่วมกับครู โดยมีการนิเทศอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาของครู

2.3 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ

การบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ เจริญก้าวหน้าได้นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการคิด การลงมือปฏิบัติ มีเสรีภาพในการจัดกิจกรรมรวมทั้งมีส่วนร่วมในทุก ๆ ด้าน

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 94) ได้กล่าวถึง การจัดครูในงานต่าง ๆ ของโรงเรียนครูใหญ่อาจแบ่งหน้าที่ให้คณะครูที่ร่วมกันเข้าเป็นกรรมการรับไปดำเนินการ เช่น กรรมการจัดทำประมวลการสอน กรรมการดูแลความปลอดภัยให้นักเรียน ในการจัดเช่นนี้ คณะครูได้ลงมือกระทำเอง คิดวางนโยบายกันเอง จึงเป็นการฝึกหัดครูให้รู้จักทำงานเป็นการเพิ่มพูนสมรรถภาพของตนเองให้สูงขึ้น

สุรัฐ ศิลปอนันต์ (2545 : 182) ได้กล่าวถึง การจัดการและเพิ่มพลังของบุคลากร เพื่อให้สร้างการเปลี่ยนแปลง นำนวัตกรรมมาใช้ว่ากระบวนการที่จะปรับปรุงโรงเรียน จำเป็นจะต้องสร้างศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียน สิ่งที่จะทำให้กระบวนการปรับปรุงโรงเรียนทำงาน

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องให้ครูมีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรง โดยให้ครูได้มีบทบาทในการตัดสินใจวางแผนและปฏิบัติการในกิจกรรมของโรงเรียนตลอดเวลา บทบาทดังกล่าวครอบคลุมถึงกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่การกำหนดความต้องการ การเลือกยุทธศาสตร์และ กิจกรรมการวัดประเมินผลของโรงเรียน

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีบทบาทคิดเอง ทำเองจะเป็นการฝึกให้ครูได้มีบทบาทในการตัดสินใจ เพิ่มศักยภาพของบุคลากรในการทำงาน นอกจากนี้ ยังเป็นการปรับปรุงกระบวนการทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.4 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกัน

ได้มีผู้กล่าวถึงการส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานร่วมกันไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

นายดา ปิณฑานนท์ และคณะ (2542 : 32) ได้กล่าวว่า การพัฒนาที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเกิดจากการร่วมแรงร่วมใจกันของหลาย ๆ ฝ่าย ในอันที่จะปรับปรุงการศึกษาเพื่อส่งผลต่อนักเรียน กิจกรรมการจัดการศึกษาต่าง ๆ ที่จะติดตามมา ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การพัฒนาสื่อเทคโนโลยีการศึกษาและการประเมินผลยังคงต้องอาศัยการร่วมมือกันของทุกฝ่าย เมื่อทุกกิจกรรมเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือมาตรฐานที่มีอยู่ร่วมกัน การแลกเปลี่ยน เผยแพร่ และร่วมกันให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะต่าง ๆ จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญของการจัดการศึกษาที่ช่วยให้ นักเรียนของเรามีการพัฒนาการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

กิตติคุณ รัตนเดชกำจาย (2545 : 37) ได้กล่าวว่า การทำงานร่วมกันหรือการสอนร่วมกันจะเป็นวิธีหนึ่งที่จะช่วยการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพ เพราะการทำงานร่วมกันของคณะครูผู้สอนจะเป็นการร่วมมือกันแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน และยังเป็น การส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนครูด้วยกัน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547 : 119) กล่าวว่า การทำงานร่วมกันในหมู่เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในหน่วยงานเดียวกัน จำเป็นต้องสร้างไมตรีต่อกัน เพื่อจะได้ทำงานด้วยกัน ผู้ที่อยู่องค์การได้นาน ๆ มีความผูกพันต่อองค์การมีความศรัทธาและจงรักภักดีต่อองค์การ จะต้องมีสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า การทำงานร่วมกันเป็นวิธีการหนึ่งที่ทำให้ครูได้ทำงานร่วมกัน สร้างไมตรีต่อกัน นอกจากนี้ยังเป็นการสร้างศรัทธาต่ออาชีพ และส่งเสริมสัมพันธภาพอันดีต่อกัน เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลในการพัฒนาสถานศึกษา

2.5 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น

ได้มีผู้กล่าวถึงการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการอบรม ร่วมประชุม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่นไว้หลายท่าน ขอยกมาพอสังเขป ดังนี้

อุทัย หิรัญโต (2541 : 108) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม คือ การเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ท้าที่ความรู้สึทักของผู้รับการอบรม เพื่อให้เขาสามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงานปัจจุบัน และทำงานประสบผลสำเร็จในอนาคต ตลอดจนการเตรียมตัวให้พร้อมเพียง เพื่อรับตำแหน่งที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้น

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2542 : 394) กล่าวว่า การประชุมสัมมนาเป็นการประชุมพบปะเพื่อปรึกษาหารือเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ของผู้ที่มีความสนใจ หรือเกี่ยวข้องในเรื่องเดียวกัน ปรึกษากันเพื่อแก้ไขปัญหาในทางปฏิบัติระหว่างผู้มีประสบการณ์ หรือผู้ที่มีความสนใจที่จะแก้ไขปัญหา ร่วมกัน นอกจากนี้แล้วการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่ได้เข้าร่วมปฏิบัติงานแนวคิดหรือวิธีการใหม่ ๆ จะทำให้บุคลากรมีโอกาสนำความรู้จากการประชุมไปปฏิบัติก่อนข้างสูง เพราะในขณะที่ประชุมครูกี้มีโอกาสดัปฏิบัติจริง การบรรยายหรือการให้ความรู้พิเศษเป็นครั้งคราว ถือว่าเป็นการเพิ่มพูนความรู้ให้กับผู้ร่วมงาน

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2542 : 395) ได้กล่าวว่า “ผู้บริหารควรเชิญผู้ทรงคุณวุฒิตมาให้ความรู้ในด้านต่าง ๆ ที่ผู้ปฏิบัติงานมีความสนใจ หรือที่ผู้บริหารโรงเรียนเห็นว่ามีความจำเป็นในการจัด อาจจะทำเพียงระยะสั้น ๆ ”

สรุปได้ว่า การส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการอบรม สัมมนา ฝึกปฏิบัติงานกับหน่วยงานอื่น ๆ เป็นการเพิ่มทักษะ ได้รับความรู้เพิ่มพูนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้มากขึ้น และนำความรู้ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้มีประสิทธิภาพ เป็นบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและสนับสนุน

2.6 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับบุคลากร ในสถานศึกษาอื่น

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 91) กล่าวว่า การเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน การได้พบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างผู้ปฏิบัติงานประเภทเดียวกันจะเป็นการปรับปรุงแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน การไปสังเกตการสอนหรือการ

ทำงานในโรงเรียนอื่น ๆ จึงเป็นการช่วยทำให้ครูไม่หลงคิดไปว่าสิ่งที่ตนกระทำอยู่นั้นเป็นการกระทำที่ดีที่สุดแล้ว เพราะไม่มีการเปรียบเทียบการทำงาน การไปสังเกตการสอน กิจกรรมอื่นในโรงเรียนอื่นย่อมทำให้เราได้มีโอกาสเปรียบเทียบทำให้เกิดความคิดมองเห็นตัวอย่างในการดำเนินงาน ตลอดจนอุปสรรคต่าง ๆ ในการดำเนินงาน และยังสามารถนำมาปรับปรุงใช้ในโรงเรียนของตนเองได้อีกด้วย

สรุปได้ว่า การแลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น เป็นการศึกษาคำเนินงานเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานของคนให้เกิดการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.7 ด้านการส่งเสริม และสนับสนุนให้ครูพัฒนาตนเองตามมาตรฐานวิชาชีพครู

พนัส หันนาคินทร์ (2544 : 222) กล่าวว่า การสร้างอุดมการณ์แห่งอาชีพครูให้เกิดขึ้นได้นั้นก็คือเมื่อ ครูยอมรับและมองเห็นคุณค่าแห่งอาชีพครูที่มีต่อสังคม ประเทศชาติ การที่จะให้ครูได้เห็นคุณค่าแห่งอาชีพครูนั้น ขึ้นอยู่ที่สัมฤทธิ์ผลและความก้าวหน้าในการทำงาน การที่จะช่วยให้ครูได้บรรลุถึงความสัมฤทธิ์ผล และความก้าวหน้าในการทำงาน ตามความสามารถของแต่ละบุคคล การที่คนทำอะไรได้สำเร็จมีความก้าวหน้าในการทำงานที่ ทำ ย่อมจะก่อให้เกิดกำลังใจที่จะทำงานต่อไป ถ้าผู้บังคับบัญชารู้จักให้งานที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เขาก็ยอมทำงานได้สำเร็จ ความสำเร็จย่อมจะก่อให้เกิดความภาคภูมิใจและพอใจในตนเอง และพยายามที่จะทำต่อไปด้วยความมีน้ำใจในการทำงาน ความสัมฤทธิ์ผลไม่ได้หมายถึงความสำเร็จในการทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมไปถึงความสำเร็จและความก้าวหน้าในชีวิตอีกด้วย โดยเฉพาะความก้าวหน้าในอาชีพที่กระทำอยู่ เช่น การเลื่อนวิทยฐานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้น สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 53) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้ระบุสาระสำคัญเกี่ยวกับครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และสาระต่าง ๆ เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูในมาตรา 53 โดยจัดตั้งองค์กรวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์กรอิสระภายใต้การบริหารงานของสภาวิชาชีพในการกำกับของกระทรวงศึกษาธิการ มีอำนาจกำหนดมาตรฐานวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐาน และจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา “ให้ครู ผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารการศึกษา และบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ทั้งรัฐและเอกชน ต้องมีใบประกอบวิชาชีพตามที่กฎหมายกำหนด”

สรุปได้ว่า การส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครูในมาตรา 53 นั้น จะมีหน่วยงานที่เข้ามามีส่วนช่วยในการส่งเสริมพัฒนาวิชาชีพครู โดยการสนับสนุน พัฒนาครูให้มีคุณภาพ มีความรู้

ความสามารถ ความก้าวหน้าในอาชีพ เลื่อนวิทยฐานะตำแหน่งสูงขึ้น

2.8 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรได้สะสมประสบการณ์ทางวิชาชีพเพื่อการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น

บุคลากรของโรงเรียนเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ และมีคุณค่าต่อการบำรุงรักษา เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีความสุข พร้อมทั้งได้รับการพัฒนาให้เป็นผู้มีคุณภาพ และเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ การให้การยอมรับในความสามารถ การยกย่องเชิดชูความสามารถของครู อาจารย์ ย่อมทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ความสำเร็จของบุคลากรในโรงเรียนที่สำคัญเกิดจากการบรรลุเป้าหมาย เมื่อมีความรับผิดชอบในการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการทำงาน มีความพึงพอใจในงานที่เกิดจากความสำนึกสมบูรณของผลงานในโรงเรียน และการได้เรียนรู้จนสามารถขยายบทบาทการทำงานของตนเองได้กว้างขวางมากขึ้น ซึ่งจะเป็นหนทางในการสร้างเสริมประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่การงานของบุคลากรในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป (กรมวิชาการ, 2539 : 17)

รุ่ง แก้วแดง (2540 : 146-147) กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหารในการสนับสนุนครูว่า ผู้บริหารต้องเน้นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ครูแต่ละคนโดยการยกย่องให้เกียรติและรางวัล เพื่อให้ครูมีความภูมิใจในความสำเร็จทางการปฏิบัติงานของตนเอง แล้วครูจะทำงานอย่างมีความสุขและมีพลัง ไปกระตุ้นเด็กในทำนองเดียวกันกับผู้บริหารเสริมพลังให้กับครู

กิติมา ปรีดีคิดถ (2542 : 118) ได้กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงแต่จะทำให้คนมีความรู้ ความสามารถ และมีทักษะในการทำงานดีขึ้นเท่านั้น ยังส่งผลให้ได้ผลงานสูงและเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรในด้านการเลื่อนตำแหน่งการงานอีกด้วย ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ดังนี้

1. เพื่อเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
2. ช่วยพัฒนาทักษะในการทำงานของบุคลากร
3. ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความสามารถของตนเอง

นอกจากนี้ การพัฒนาบุคลากรมีจุดมุ่งหมายในการที่จะเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ เพื่อผลงานของสถาบันและเพื่อสนองความต้องการที่จะก้าวหน้าของผู้ปฏิบัติงาน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องพยายามหาหนทางให้ผู้ปฏิบัติงานได้เจริญก้าวหน้าไปเท่าที่ความสามารถจะอำนวย

Likert (1970 : 770) ได้กล่าวถึง “ผู้บริหารจะต้องทำให้แต่ละบุคคลในหน่วยงานมีความรู้สึกว่าเป็นที่ยอมรับนับถือ และได้รับการสนับสนุน ในความสำคัญของตนแล้ว เชื่อว่าจะใช้ความสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่”

สรุปได้ว่า การส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรสะสมประสบการณ์วิชาชีพ เพื่อให้เลื่อนตำแหน่งเป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้นำเอาประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถ ทักษะในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การพัฒนาตนเอง และสถานศึกษา เป็นขวัญและกำลังใจแก่ครู ส่งผลให้ครูทำงานอย่างมีความสุขและมีพลังไปกระตุ้นนักเรียนในทำนองเดียวกันกับผู้บริหาร เสริมพลังให้ครู

3. การพัฒนาบุคลากร

ในการพัฒนาบุคลากรขององค์การ มุ่งพัฒนาความสามารถใน 3 ด้าน คือ (วีระพันธ์ สิทธิพงศ์. ม.ป.ป. 2540 : 32)

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

สุรัช สมปาง (อ้างถึงใน คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2542 : 11) ได้กล่าวว่าการพัฒนาบุคลากร โดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใด หรือหลายด้านประกอบกัน ดังต่อไปนี้

1. ความรู้ หมายถึง การพัฒนาให้เกิดความรู้เพิ่มขึ้น
2. ความชำนาญหรือทักษะ หมายถึง พัฒนาให้เกิดความชำนาญหรือทักษะในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น
3. ทักษะหรือเจตคติ หมายถึง พัฒนาให้เกิดทัศนคติ หรือเจตคติที่ดีต่องานหรือต่อการทำงาน

การพัฒนาบุคลากรนั้นอาจมีหลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การศึกษาต่อ ดูงาน การฝึกปฏิบัติงาน การศึกษาด้วยตนเอง การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

1. การให้ความรู้หรือแนวคิดในการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่ผู้บริหารมอบหมายให้แก่บุคลากรนั้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งงานการเรียนการสอนย่อมจะต้องอาศัยความรู้หรือแนวคิดใหม่ ๆ มาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนอยู่เสมอ จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหาร จะพยายามหาทางให้ครูผู้สอนได้เพิ่มพูนความรู้ และแนวคิดนี้ นอกจากจะเป็นประโยชน์แก่ครูผู้สอนโดยตรงแล้ว ยังเป็นประโยชน์ในการเรียนของผู้เรียนหรือนักเรียนด้วย

2. การเพิ่มพูนทักษะในการทำงาน มีลักษณะและความจำเป็นเช่นเดียวกับการให้ความรู้ และแนวคิดแก่ผู้สอนหรือผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา แต่แทนที่จะให้แต่เพียงความรู้หรือแนวคิดเท่านั้น แต่ผู้ปฏิบัติงานได้มีโอกาสได้ฝึกฝน หรือปฏิบัติจริงในสิ่งใหม่ ๆ นั้นด้วย ทำให้โอกาสที่จะนำสิ่งใหม่ ๆ ไปปฏิบัติยังมีมากขึ้น

3. การเพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในหน้าที่นาน ๆ ในบางครั้งจะมีมากกว่าคุณวุฒิตนเองที่เคยได้รับนั้นค่อนข้างต่ำเนื่องจากโอกาสจะได้เรียนในระยะแรกมีน้อยไม่เหมือนในขณะนี้ ที่ทุกคนมีโอกาสที่จะได้เรียนให้ได้รับคุณวุฒิสูง ๆ มีมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารจะต้องหาทางส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ที่มิวุฒิต่ำ และปฏิบัติราชการมานานพอสมควรแล้ว ได้มีโอกาสเพิ่มพูนคุณวุฒิของตนด้วย การดำเนินการดังนี้นอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานได้ความรู้และทักษะในการทำงานเพิ่มขึ้นแล้ว ยังจะทำให้ขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานดีขึ้นอีกด้วย

สรุปได้ว่า งานพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากร ได้รับความรู้ ความชำนาญ ทักษะ ทักษะแก่บุคคล และเป็นการเปิดโอกาสให้บุคลากรประจำการ ได้เพิ่มพูนคุณวุฒิของผู้ปฏิบัติงานสูงขึ้นมีมากขึ้น

3.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรนับว่าเป็นภารกิจหลักของแต่ละหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ เพราะบุคลากรในหน่วยงานเป็นตัวจักรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนให้การทำงาน ในหน่วยงานให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ และถือว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญซึ่งที่จะส่งผลให้ผลผลิตต่าง ๆ ขององค์กรมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของสังคม ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน และขอยกตัวอย่างมาพอสังเขป ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 154) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง เป็นการดำเนินการให้บุคลากรในหน่วยงานให้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติหรืองานที่จะปฏิบัติบุคคลให้มีความสามารถสูงขึ้น ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้น มีวัตถุประสงค์ 2 ประการคือ เพื่อให้บุคคลมีความสามารถที่เหมาะสมกับงานที่จะปฏิบัติและเพิ่มพูนความรู้สึกรู้สึกที่คิดต่อการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ

คณัย เทียนพูลิ (2540 : 10) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า การพัฒนาบุคลากรมี 2 ความหมาย โดยความหมายแรกเป็นเรื่องของการฝึกอบรม (Training) เช่น การอบรมในงาน (On-The-Job Training) การจัดการอบรมภายใน (In-House Training) และอื่น ๆ อีกหลายแบบ หัวใจที่สำคัญมุ่งให้พนักงานหรือผู้เข้าอบรมสามารถทำงานได้ตามมาตรฐาน (Job Standard) ส่วนอีกความหมายหนึ่งที่ยังออกไป คือ การพัฒนาบุคลากรในมิติของ (1) การพัฒนารายบุคคล (Individual Development) คือ ความหมายของการอบรมนั่นเอง (2) การพัฒนาอาชีพ (Career Development) ซึ่งเน้นการวางแผนอาชีพ และแผนสืบทอดตำแหน่ง (Career and Discussion Planning) และการพัฒนาองค์กร (Organization Development) เป็นการพัฒนาองค์กร ไปสู่ปรัชญาขององค์กรอัจฉริยะ (Learning Organization)

นงนุช วงศ์สุวรรณ (2542 : 196) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ และความสามารถ ของบุคคลในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานได้ดี และมีประสิทธิภาพและเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

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

พะยอม วงศ์สารศรี (2544 : 116) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดี ต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ประสบการณ์ พัฒนาทักษะ ให้กับบุคคลในองค์กรตลอดจนพัฒนาทัศนคติ ต่อการปฏิบัติงานให้เป็นไปในทางที่ดีเกิดความก้าวหน้าในอาชีพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจแก่องค์กร

3.2 เทคนิคการพัฒนาบุคลากร

เทคนิคการพัฒนาบุคลากร มีหลากหลายวิธีการ เช่น การการสอน ให้คำปรึกษา การมอบหมายงาน การอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน ซึ่งแต่ละวิธีก็มีเป้าหมายสูงสุดที่จะเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และความชำนาญ รวมทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากรจะประสบความสำเร็จได้นั้นอยู่ที่เทคนิคและวิธีการ ที่เลือกนำมาใช้ในการพัฒนาก็ต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน สอดคล้องกับความต้องการของ

บุคลากรในหน่วยงาน รวมทั้งงบประมาณที่มีอยู่ ซึ่งได้มีผู้กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้หลายท่าน ซึ่งจะนำมายกตัวอย่าง ดังนี้

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

1. การสอนและให้คำปรึกษา (Coaching and Counseling) วิธีนี้นำมาใช้เมื่อบุคลากรไม่สามารถปฏิบัติงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบให้เกิดผลดีได้ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์วิธีนี้เป็นวิธีที่ผู้บริหารเปิดโอกาสไว้ตลอดเวลา เมื่อตัวบุคลากรต้องการให้สอน หรือขอคำปรึกษาขณะที่เขาทำงาน

2. การสอนงานและนิเทศงาน (Job Instruction and Job Supervision) ต่างจากการสอนและการให้คำปรึกษา คือ การสอนและการนิเทศงานนั้น 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 เพราะอาจเกิดปัญหาในทางกฎหมายได้ หลักการสำคัญของการมอบหมายงานให้ทำและรักษาการก็คือ การให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงฝีมือแทนตน เมื่อถึงเวลาและโอกาสอันควร โดยให้ปฏิบัติหน้าที่แทนบางเรื่องโดยตัวผู้บริหารอาจจะคอยให้ความช่วยเหลืออยู่ห่าง ๆ หรือให้ทำแทนพร้อมรับผิดชอบทั้งหมดในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งก็ได้

4. การโยกย้ายหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation) ทำให้บุคลากรมีทักษะประสบการณ์ใหม่ ๆ และรอบรู้ต่าง ๆ นอกเหนือจากงานที่ตนรับผิดชอบประจำ วิธีการนี้ช่วยให้บุคลากรแต่ละฝ่ายรู้ปัญหาอุปสรรคซึ่งกันและกัน เพราะบางปัญหามีสาเหตุมาจากความไม่เรียบร้อยของงานในฝ่ายอื่น ก็คือจากฝ่ายตนเอง ก่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจพร้อมที่จะให้ความร่วมมือและร่วมแก้ไข นอกจากนี้ยังมีความสำคัญต่อการที่จะนำไปใช้ ปรับตำแหน่งบุคลากรให้สูงขึ้นเช่นกัน แต่การใช้วิธีตระหนักในภูมิหลังของบุคลากรแต่ละคนด้วย เช่น เพศ วุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาที่จบ ความถนัด ชีตความสามารถ โรคประจำตัว ฯลฯ

5. การฝึกอบรม (Training) ปัจจุบันกระแสความนิยมจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กำลังอยู่ในระดับที่สูงมาก มีการจัดฝึกอบรมอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็น

ภาครัฐและเอกชน แต่การฝึกอบรมเป็นเพียงวิธีหนึ่งเท่านั้น การฝึกอบรมที่ทำได้ผลจำต้องมีการเตรียมการวางแผนอย่างเป็นระบบ และกับเรื่องที่เหมาะสมตามความจำเป็น โดยต้องปฏิบัติตามแผนอย่างเคร่งครัด

เสาวลักษณ์ นิกรพิทยา (2544 : 28-48) กล่าวว่า การพัฒนาบุคคลประกอบด้วย 3 วิธีคือ

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

2. การศึกษา หมายถึง กิจกรรมที่มีความมุ่งหมายในการที่จะเสริมสร้างความรู้ ความชำนาญ ค่านิยมทางศีลธรรม และความเข้าใจที่มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิต เพื่อให้ผู้เข้ารับการศึกษามีชีวิตได้อย่างปกติสุข และทำประโยชน์แก่สังคมได้ แต่สำหรับผู้ปฏิบัติงานอยู่แล้วการศึกษาย่อมหมายถึง กิจกรรมด้านการพัฒนาคนที่ได้กำหนดขึ้นเพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการทำงาน

3. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นขั้นตอนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรที่ทุกหน่วยงานให้ความสนใจเป็นพิเศษ เพราะการฝึกอบรมเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคลากร ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงาน มีความเจริญก้าวหน้าหรือบรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดี การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างความรู้ ความสามารถ เพื่อให้สามารถทำงานและเกิดผลดียิ่งขึ้น

พยะม วงศ์สารศรี (2544 : 146) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรมีกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การประชุมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม

เทคนิคการพัฒนาบุคลากรมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละวิธีมีเป้าหมายที่จะเพิ่มพูน ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ และความชำนาญ ทั้งทัศนคติให้เหมาะสมกับการปฏิบัติสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม

เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่งซึ่งช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถ ทักษะ จากประสบการณ์ต่าง ๆ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานอันจะเพิ่มประสิทธิภาพของงาน ส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

1.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 62) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมกันมาก เนื่องจากสามารถดำเนินการได้อย่างมีระบบ สามารถพัฒนาบุคลากรได้จำนวนมากและเป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ดีวิธีหนึ่ง

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12) ให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง วิธีการหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้มีความรู้ ความเข้าใจ และเกิดทักษะจากประสบการณ์ ตลอดจนเกิดเจตคติที่ดีและถูกต้องต่อกิจกรรมต่าง ๆ เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การตรงตามเป้าหมายของโครงสร้างที่ปรากฏในระบบงานเหล่านั้น

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 166) กล่าวว่า การฝึกอบรม หมายถึง แนวทางและความพยายามที่จะทำให้ผู้เข้ารับการอบรมได้รับความรู้แนวใหม่ได้ความชำนาญในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและแก้ปัญหา ตลอดจนทัศนคติที่จะปรับปรุงงานเปลี่ยนแปลงงานให้ดีขึ้น ตามแนวทางที่องค์การกำหนด

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมเป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจ เกิดทักษะจากประสบการณ์ เกิดเจตคติที่ดี โดยใช้วิธีที่เหมาะสม ในการสร้างประสบการณ์จากการฝึกปฏิบัติจริงของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อเป็นการแก้ปัญหา หรือพัฒนาองค์การเพิ่มประสิทธิภาพของงานที่มีผลต่อความเจริญขององค์การ

1.2 ความสำคัญของการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงความสำคัญของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 163) กล่าวถึง ความสำคัญของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานใหม่และผู้มีประสบการณ์มาแล้วทำงาน ได้ดีขึ้นทั้งทางคุณภาพและปริมาณเพราะวิธีการทำงานที่ถูกต้อง รู้จักใช้เครื่องมือช่วยในการทำงาน สามารถปรับตัวเข้าสภาพการทำงานได้ดีช่วยลดปัญหาในการปฏิบัติงานลงทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานดีขึ้น มีการควบคุมการปฏิบัติงานโดยผู้ปฏิบัติเอง ลดอุบัติเหตุลดความสิ้นเปลืองและเป็นการเสริมสร้างความมั่นคงขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 168) กล่าวว่า หลังจากการปฐมนิเทศและบรรจุพนักงานที่เหมาะสมแล้ว พนักงานใหม่อาจไม่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างพึงพอใจ ถึงแม้

พนักงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานมาแล้ว ในการทำงานใหม่ก็จะต้องอบรมเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น ความสามารถของพนักงานกับความต้องการของงานจะต้องทำให้ สมดุลกัน โดยอาศัยการปฐมนิเทศและการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีความสำคัญต่อการพัฒนาองค์การ การฝึกอบรม ทำให้ บุคลากรได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ เพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่าย เวลา แรงงาน ในการปฏิบัติงานให้น้อยลงช่วยแบ่งเบาภาระการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เกิดการประสานงานที่ดี สร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

1.3 จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

มีนักวิชาการ นักการศึกษา กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการอบรมไว้หลายท่านดังนี้ มหาวิทยาลัษฏรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 162) กล่าวถึง จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมว่า การฝึกอบรมมีจุดมุ่งหมาย 3 ประการ คือ เพื่อให้ความรู้ มีความชำนาญ และมีทัศนคติที่ดีต่อ การทำงาน

อำนาจ เดชชัยศรี (2542 : 12) กล่าวว่า จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมต้องมุ่งเน้นให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมรู้จักแก้ปัญหาได้จริงมีความทันสมัย ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสังคมไม่ว่าจะ เป็นด้านเนื้อหา เจตคติ ทักษะ แต่โดยวัตถุประสงค์ทั่วไปในการฝึกอบรมส่วนใหญ่ มักจะเน้น การสนับสนุนทางด้านความรู้ ในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ต้องการเพื่อส่งเสริมทักษะ ส่วนการ เปลี่ยนแปลงเจตคติค่านิยม ความเชื่อเป็นพฤติกรรมภายในที่เป็นผลพลอยได้ เพราะเป็นเรื่องที่ ฝึกอบรมได้ยากมากกว่าการฝึกอบรมทางด้านความรู้ทักษะ

จากจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรมดังกล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมี จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ เพื่อส่งเสริม ทักษะในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเพื่อพัฒนาองค์การให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุ ตามเป้าหมายขององค์การ

1.4 ความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 164) กล่าวถึง ความจำเป็นต้องฝึกอบรมไว้ว่า อาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงลักษณะงานของหน่วยงาน การขยายตัวของหน่วยงาน หรือ นโยบายย่อมทำให้วิธีการปฏิบัติงานเปลี่ยนแปลงไปจำเป็นต้องพัฒนาบุคลากรเพื่อให้สามารถ

ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความจำเป็นที่หน่วยงานต้องฝึกอบรมบุคลากร อาจสรุปได้เป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ความจำเป็นของหน่วยงาน ที่ต้องการประสิทธิภาพ จากการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพของบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้เนื่องจากเมื่อเวลาผ่านไปหน่วยงานมักจะมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดจากการขยายตัวของหน่วยงานการเปลี่ยนแปลงนโยบายโครงสร้างและวิธีปฏิบัติงานตามยุคสมัย ตามความเจริญก้าวหน้าของโลกยุคโลกาภิวัตน์ จึงจำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุงวิธีปฏิบัติงานของบุคลากรให้สอดคล้องตามยุคสมัย

2. ความจำเป็นของบุคลากรในหน่วยงานที่ต้องการพัฒนาตนเอง เพื่อความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หรือเพื่อให้เกิดความมั่นใจในการปฏิบัติงาน ตามที่ได้รับมอบหมายจึงต้องฝึกอบรม เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.5 ประเภทของการฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงประเภทของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 164) ได้แยกประเภทของการฝึกอบรมตามลักษณะของผู้เข้ารับการฝึกอบรมไว้ ดังนี้

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

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

3. การฝึกอบรมในห้องทดลองปฏิบัติงาน (Vestible Training) คือ การฝึกอบรมที่ให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทดลองกระทำ หรือทดลองปฏิบัติงานซึ่งจัดขึ้นในห้องเรียนที่มีลักษณะคล้ายกับสถานที่ทำงานจริงทั้งเครื่องมือและสภาพการทำงาน

4. การฝึกหัดช่างฝีมือ (Apprenticeship Training) เป็นการฝึกอบรมคนงานประเภทช่างฝีมือ ทั้งทางความรู้ ความชำนาญ อาจใช้วิธีให้เป็นลูกมือในงานที่ต้องฝึกอบรมประเภท

นี้ ได้แก่งานช่างประเภทต่าง ๆ

5. การฝึกงาน (Internship Training) เป็นการฝึกงานของนักเรียน นักศึกษาในองค์กรที่มีลักษณะงานตามหลักสูตรที่เรียนมา โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้เข้ารับการฝึกงานมีความรู้ สวมคู่กันทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ

6. การฝึกอบรมพิเศษ (Special Purpose Program) เป็นการฝึกอบรมที่นายจ้างจัดขึ้นเพื่อการฝึกอบรมพนักงานของตนเอง โดยมีจุดมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งนายจ้างจะเป็นผู้ ออกค่าใช้จ่ายทั้งหมด หรืออาจส่งพนักงานของตนออกไปฝึกงานกับสถาบันการศึกษา หรือ องค์กรอื่น ๆ

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

1. การอบรมก่อนเข้าทำงาน เป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ อันเป็นการเตรียมคนก่อนเข้าทำงาน
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศ เป็นการฝึกอบรมบุคคลที่เข้าทำงานใหม่ ในหน่วยงาน เช่น บรรจุใหม่ ย้าย หรือโอนมาปฏิบัติงานใหม่ เพื่อให้ทราบนโยบายผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน และเรื่องราวทั่ว ๆ ไปของหน่วยงานการปฐมนิเทศ อาจรวมถึงการฝึกอบรมก่อนการปฏิบัติงาน ก็ได้
3. การฝึกอบรมระหว่างการทำงานเป็นการช่วยปรับปรุงพัฒนาความสามารถ ในการทำงานของบุคลากร ในโอกาสที่นำเอาเทคโนโลยี และวิธีการใหม่มาใช้ ตลอดทั้งมีการ โยกย้ายเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมมีหลายประเภทจำแนกตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ดังนี้

1. การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงานใหม่ เป็นการสร้างความมั่นใจให้แก่บุคลากรก่อนที่จะปฏิบัติงาน เนื่องจากสถาบันการศึกษาไม่สามารถจัดหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ ของทุกหน่วยงานได้ หน่วยงานจึงจำเป็นต้องฝึกอบรมบุคลากรใหม่ให้มีความรู้ ความเข้าใจ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม ซึ่งการฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การปฐมนิเทศ การทดลองงาน และการฝึกงาน เป็นต้น
2. การฝึกอบรมหลังจากทำงานแล้ว เป็นการพัฒนาความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผล ก่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในหน่วยงานและหน้าที่การงานของบุคลากร การฝึกอบรมประเภทนี้ ได้แก่ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเฉพาะเรื่อง การฝึกอบรมก่อนเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

1.6 กระบวนการฝึกอบรม

ได้มีผู้กล่าวถึงกระบวนการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 159) เสนอขั้นตอนในการอบรมได้ 4 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ (Need Analysis)

1.1 รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน และ
ผลัด

1.2 วิเคราะห์ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเพื่อให้แน่ใจว่า แผนการฝึกอบรมเหมาะกับ
ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทักษะ และแรงจูงใจส่วนตัว

1.3 ใช้งานวิจัยพัฒนาความรู้เฉพาะด้าน และการวางแผนทางการปฏิบัติงาน

2. ขั้นตอนออกแบบเนื้อหา (Instruction Design)

2.1 รวบรวมจุดประสงค์ วิธีสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะ และจัดเรียงลำดับของ
เนื้อหาการยกตัวอย่าง การทำแบบฝึกหัด และกิจกรรม จัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และ
จัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม เช่น คู่มือการฝึกอบรม
เอกสารการฝึกอบรม เป็นต้น

3. ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง (Validation)

ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้อง ก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้ารับการ
ฝึกอบรม เพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

4. ขั้นปฏิบัติ (Implementation)

ดำเนินการอบรมและปฏิบัติ ที่มุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน
ด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพ โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด และแก้ไข
ข้อบกพร่องให้เรียบร้อย

5. ขั้นประเมินผลและติดตามผล (Evaluation and Follow up) โดยทำการประเมิน
ความสำเร็จของแผนงาน ดังนี้

5.1 ปฏิกริยาของผู้เข้ารับการอบรม (Reaction) โดยการจดบันทึกพฤติกรรมของ
ผู้เข้ารับการอบรม

5.2 การเรียนรู้ (Learning) โดยใช้เครื่องมือวัดก่อนและหลังการฝึกอบรม

5.3 พฤติกรรม (Behavior) โดยการสังเกตการปฏิบัติงาน ทักษะ และการนำ
ความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงาน

5.4 ผลลัพธ์ (Results) โดยพิจารณาผลของการปฏิบัติงาน ความต้องการฝึกอบรมเพิ่มเติม ซึ่งเป็นการประเมินความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของแผนงาน

อำนาจ เดชชัยตรี (2542 : 12-13) กล่าวถึง กระบวนการฝึกอบรมไว้ว่า ก่อนการฝึกอบรมต้องมีการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการพัฒนาและพิจารณาข้อบกพร่อง พร้อมทั้งเตรียมกิจกรรมต่าง ๆ ให้รอบคอบขณะทำการอบรมต้องละลายพฤติกรรมและจัดปัญหาข้อข้องใจ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมติดค้างมาให้ได้ หลังการฝึกอบรมมีการติดตามข้อมูลและประเมินเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปรับปรุงคราวต่อไป

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

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

ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า กระบวนการฝึกอบรมควรประกอบไปด้วย การดำเนินการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. วางแผนดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

- 1.1 ศึกษาสภาพปัญหาคำเนิงานและความต้องการฝึกอบรมของบุคลากร

ในหน่วยงาน

- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการฝึกอบรม

- 1.3 กำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่ใช้ฝึกอบรม

- 1.4 กำหนดระยะเวลาดำเนินการฝึกอบรม

- 1.5 กำหนดแนวทางประเมินผลกรฝึกอบรม

2. ดำเนินการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

- 2.1 เตรียมการด้านสถานที่ เอกสารประกอบการฝึกอบรม วิทยากร วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการฝึกอบรม

- 2.2 ดำเนินการฝึกอบรมตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ พร้อมทั้งบันทึกข้อมูลต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรม ผลงานที่ปฏิบัติในขณะที่ฝึกอบรม สัมภาษณ์ด้านความรู้ ความเข้าใจในเนื้อหาสาระในการฝึกอบรม เป็นต้น

3. ประเมินผลการฝึกอบรม โดยดำเนินการตามลำดับต่อไปนี้

- 3.1 รวบรวมข้อมูลจากการบันทึกระหว่างการฝึกอบรม

- 3.2 วิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับ ประเมินค่าแล้วสรุปผลเป็นระดับคุณภาพ

ของการดำเนินงาน

3.3 รายงานผลการประเมินเสนอผู้เกี่ยวข้องทราบ

4. สะท้อนผลและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อพัฒนาต่อไป

1.7 วิธีการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ (2540 : 165-169) กล่าวถึง วิธีการฝึกอบรมที่นิยมใช้กันทั่วไป มี 9 วิธี คือ

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นการถ่ายทอดความรู้แนวความคิดของผู้บรรยาย ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้ลึกซึ้งในเรื่องที่บรรยายไปสู่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถใช้ได้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นจำนวนมากเสียค่าใช้จ่ายน้อย เพราะไม่ต้องมีอุปกรณ์มาก ความสำเร็จของการฝึกอบรมวิธีนี้ ขึ้นอยู่กับเทคนิคการบรรยายของผู้บรรยาย และความสนใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นสำคัญ

2. การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างสมาชิกในกลุ่มโดยวิธีร่วมแสดงความคิดเห็นแบบปากเปล่า (Oral Participation) มีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมรับฟังความรู้และแนวคิดของผู้เข้ารับการฝึกอบรมซึ่งวิธีการนี้จะช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของวิธีบรรยาย ได้กล่าวคือทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีส่วนร่วม ในการแสดงออกมากกว่าเป็นผู้รับฟังเพียงอย่างเดียว การประชุมอภิปรายอาจแยกได้เป็น 3 ประเภทย่อย ๆ คือ Directed Conference Consultative Conference Problem Solving Conference วิธีที่ทำให้ผู้ดำเนินการประชุม ได้รับความคิดเห็น และเป็นประโยชน์ที่นิยมกันมาก คือการประชุมอภิปรายแบบที่ชื่อว่า Directed Conference ก่อนการเข้าประชุมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับหัวข้อเรื่อง หรือเอกสารจากผู้ให้การฝึกอบรมมาอ่านก่อนการฝึกอบรม ในการฝึกอบรมผู้ให้การฝึกอบรมจะยกประเด็นปัญหามาให้อภิปราย จากนั้นผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแสดงความคิดเห็นโดยอาศัยเอกสารที่ได้อ่านมาแล้วหรือจากประสบการณ์ ในระหว่างนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะบันทึกสิ่งที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสรุปในตอนท้าย ส่วนการประชุมอภิปรายแบบ Consultative Conference และ Problem Solving Conference สามารถนำมาใช้ในลักษณะเดียวกัน

3. การศึกษาจากกรณีตัวอย่าง (Case Study) วิธีการนี้เหมาะสำหรับฝึกอบรมวิชา อกุฬหมาย การบริหารการบริหารงานบุคคลการตลาดนโยบายธุรกิจ ซึ่งวิธีการนี้ผู้ให้การฝึกอบรม จะนำเอาปัญหาตัวอย่างพร้อมทั้งข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มาให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมศึกษาวิเคราะห์ และ

หาทางแก้ไขปัญหาลักษณะการศึกษาจากกรณีตัวอย่างคล้ายกับบรรยากาศในห้องประชุม อภิปราย แต่มีลักษณะเป็นการเรียนจากการกระทำ ผู้มีประสบการณ์มากจะได้เปรียบจากการวิเคราะห์ ปัญหาจากตัวอย่างมากกว่าผู้ไม่มีประสบการณ์ผลดีของการฝึกอบรมด้วยวิธีนี้คือ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เรียนรู้การวิเคราะห์ การแก้ไขปัญหาจากข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีประสบการณ์ และจะได้ประโยชน์มากถ้านำไปเป็นหลักในการแก้ปัญหา

4. การแสดงบทบาท (Role Playing) การฝึกอบรมโดยวิธีการแสดงบทบาทนี้มักใช้ควบคู่กับวิธีอื่น ๆ เช่น การบรรยาย หรือการประชุมอภิปราย โดยมีลักษณะคล้ายกับวิธีศึกษาจากตัวอย่างแต่ละสมมติให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมแสดงบทบาทให้เห็นจริง แทนที่จะให้ผู้รับการฝึกอบรมเพียงแต่เฝ้าคิดเองการฝึกอบรมวิธีนี้จะช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้จากสิ่งที่เรียนจากตำราบรรยายหรืออภิปรายมาใช้ปฏิบัติงานจริง เป็นการเรียนรู้ด้วยการกระทำส่วนผู้ให้การอบรมจะทราบพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมแต่ละคนในขณะที่ปฏิบัติงานผลดีอีกอย่างหนึ่งคือ ช่วยให้สมาชิกทุกคนเกิดความสนุกสนานไม่เบื่อหน่าย คิดว่าการฝึกอบรมโดยการบรรยาย แต่มีข้อจำกัดที่ว่าต้องมีการเตรียมตัวมาก ทำให้ยุ่งยาก ความแตกต่างระหว่างบุคคลทำให้ไม่อาจควบคุมให้แต่ละคน แสดงอยู่ในขอบเขตที่ต้องการได้ และถ้าเวลาจำกัดจะทำให้การแสดงไม่สมบูรณ์

5. การสาธิต (Demonstration) การแสดงให้เห็นของจริงก่อให้เกิดความเชื่อ ได้ดีกว่าการฟังและการคิด การฝึกอบรมวิธีนี้ผู้ให้การฝึกอบรมจะแสดงให้เห็นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมดูถึงวิธีการใช้เครื่องมือบางอย่างซึ่งอาจกระทำอย่างช้า ๆ ให้เห็นถึงขั้นตอนในการปฏิบัติงาน และวิธีการใช้พร้อมทั้งอธิบายประกอบจนกว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะเข้าใจ เสร็จแล้วให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมทำตาม การสาธิตเหมาะสำหรับการฝึกอบรมงานประเภทที่ต้องใช้ความชำนาญ และเป็นส่วนหนึ่งของ On The Job Training

6. การระดมความคิด (Brain Storming) เป็นวิธีการกระตุ้นให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ โดยไม่ต้องกังวลว่าความคิดนั้นจะถูกต้องหรือไม่ ผู้นำให้สมาชิกทุกคนแสดงความคิดเห็นจนจบกระดานหรือกระดาษ อย่างไม่จำกัด เมื่อได้ความคิดมากก็ช่วยกันอภิปรายเลือกความคิดที่ดีเหมาะสมกับหัวข้อที่อภิปราย วิธีนี้สามารถนำไปแก้ปัญหาดังๆ อย่างแพร่หลาย เพราะเป็นที่ยอมรับกันว่าหลายหัวดีกว่าหัวเดียว ทั้งยังเป็นการฝึกให้รู้จักเคารพและยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และสมาชิกทุกคนก็ได้แสดงออกตามความคิดเห็นของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นการฝึกให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการคิด มองเห็นความสำคัญของตนเองและผู้อื่น

7. เกมจัดการ (Management Game) เป็นวิธีการฝึกอบรมที่ได้สร้างแบบจำลองจากเหตุการณ์จริง ๆ ของการบริหารมาเพื่อพิจารณาแก้ไขปัญหาในการสร้างตัวแบบนั้นต้องอาศัย

ความสัมพันธ์ทางคณิตศาสตร์ ซึ่งโดยมากจะเน้นในเรื่องการฝึกฝน การตัดสินใจ ความสำเร็จของการฝึกอบรม วิธีนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะเลือกข่าวสาร และตัวเลขให้เพียงพอสำหรับการพิจารณาในการแก้ไขปัญหาในกรณีต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกันลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นกับการบริหารงานในองค์การจริง วิธีการฝึกอบรมเกมการจัดการนี้ จะจัดแบ่งกลุ่มออกเป็น 2 กลุ่ม หรือมากกว่านั้นแข่งขันกันเพื่อเสนอข้อแก้ปัญหาลักษณะต่าง ๆ

8. การประชุมแบบซินดิเคต (Syndicate) เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้ในหมู่สถาบันนักบริหารกล่าวคือ มีการจัดกลุ่มออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อพิจารณาปัญหา ประกอบด้วยสมาชิกของกลุ่มในอาชีพต่าง ๆ กันเพื่อให้มีการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เมื่อแต่ละกลุ่มได้พิจารณาปัญหาแต่ละปัญหาแล้ว จึงนำผลนั้นมาพิจารณาในที่ประชุมใหญ่ในบางกรณีสมาชิกของกลุ่มอาจได้รับเลือกและแต่งตั้งให้ทำหน้าที่ประธาน หรือเลขานุการในการศึกษาค้นคว้าในเรื่องนั้น ๆ โดยเฉพาะก็ได้

9. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) เป็นวิธีการจัดอบรมที่ให้ผู้นำอภิปรายเป็นคณะประกอบด้วยผู้มีความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ในหัวข้อเรื่องที่จะอภิปรายเพื่อตอบข้อซักถามและให้ความเห็นในเรื่องนั้น ดังนั้น ความสำคัญจึงอยู่ที่การจัดคณะผู้นำอภิปรายที่มีความรอบรู้ในหัวข้อเรื่องที่จะนำมาอภิปรายอย่างกว้างขวาง

1.8 ชุดการฝึกอบรม

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงชุดฝึกอบรมไว้หลายท่าน ดังนี้

มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (2540 : 167) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมควรมีมาตรการ ดังนี้

1. ใช้วิธีทางปริมาณ โดยการเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริง และมาตรฐานที่กำหนดขึ้นว่าผลลัพธ์ที่ได้รับจากการฝึกอบรมสูงหรือต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด
2. ประเมินผลการฝึกอบรมในด้านการลงทุนว่าคุ้มค่ากับเงินที่เสียไปหรือไม่
3. ประเมินค่าโดยการเปรียบเทียบจุดประสงค์และหลักสูตรความต้องการของหน่วยงานว่าได้รับผลตามความต้องการหรือไม่

3.1 ประเมินค่าของเวลาที่เสียไปว่าคุ้มค่าหรือไม่

3.2 วัดผลลัพธ์ทางอ้อมของการฝึกอบรมว่ามีความคุ้มหรือไม่

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. แผนการสอนในการฝึกอบรมเป็นการอธิบายแนวทางที่วิทยากร ได้เตรียมการล่วงหน้า เช่น เนื้อหา วิธีการสอน การใช้สื่อประกอบกิจกรรม และการประเมินผล
6. สื่อเอกสารประกอบและวัสดุฝึกอบรม
7. การนิเทศติดตามวัดและประเมินผล

ข้อค้ำนึ่ง ในการจัดสร้างชุดฝึกอบรม ผู้สร้างต้องค้ำนึ่งถึงการใช้ภาษาที่ชัดเจน กระตุ้นความสนใจและเข้าใจง่าย คำชี้แจงของชุดฝึกอบรมของชุดฝึกอบรมต้องเข้าใจง่ายและประณีต รูปแบบของชุดฝึกอบรมแต่ละวิชา ควรแตกต่างกัน มีรหัส เพื่อให้เกิดความสะดวกในการใช้เอื้อต่อการจัดเก็บรักษาอย่างมีระบบ ดังนั้น ความชัดเจนของชุดฝึกอบรมต้องค้ำนึ่งถึงสิ่งต่อไปนี้

1. การระบุความจำเป็นที่ต้องฝึกอบรมจากการวิเคราะห์งาน ระดับความสามารถพื้นฐานของบุคลากร
2. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม
 - 2.1 การออกแบบหลักสูตรฝึกอบรม
 - 2.2 การดำเนินการฝึกอบรม ได้แก่ การวางแผนด้านสถานที่ การเตรียมบุคลากร วิทยากร และการดำเนินการฝึกอบรม
 - 2.3 การประเมินผล

กิจกรรมการฝึกอบรม ที่ต้องใช้สื่อและนิมใช้มี ดังนี้

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

1.9 การประเมินผลการฝึกอบรม

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 172) กล่าวว่า การประเมินผลการฝึกอบรมเป็นการประเมินเพื่อพิจารณาว่าการฝึกอบรมนั้นเป็นไปตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด หลักสำคัญในการประเมินผลการฝึกอบรมมีสองประการ คือ ใช้การทดลองแบบควบคุม ซึ่งเป็นการทดสอบอย่างเป็นทางการที่มีประสิทธิผลโดยการทดลองก่อนและหลังการฝึกอบรม อีกวิธีหนึ่งคือการวัดผลกระทบในการฝึกอบรม การเรียนรู้พฤติกรรม และผลลัพธ์ของการฝึกอบรม

เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2543 : 187) กล่าวว่า การฝึกอบรมแต่ละครั้งจะมีวัตถุประสงค์เป้าหมาย และแผนงานที่กำหนดไว้เป็นมาตรฐานที่จะตรวจสอบความสำเร็จของงาน ทั้งนี้ก็เพื่อให้สามารถปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการดำเนินการฝึกอบรมได้ การประเมินผลการฝึกอบรมจะต้องทำตลอดเวลาด้วยการสังเกต การจดบันทึก การทดสอบย่อย การทดลองทำการปฏิบัติ ในขณะที่กำลังทำการฝึกอบรม เพื่อที่จะดูข้อบกพร่องต่างๆ และทำการแก้ไขปรับปรุงได้ทันการณ์ทั่วทั้ง การประเมินผลการฝึกอบรมอาจดำเนินการประเมินได้ 3 ระยะ คือ ก่อนการฝึกอบรม ระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม

สรุป การประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการตรวจสอบประสิทธิผลของการดำเนินการฝึกอบรมว่าบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่กำหนดไว้ และดูข้อบกพร่อง และทำการปรับปรุงแก้ไขได้ทันทั่วทั้ง ซึ่งการประเมินผลการฝึกอบรมนั้น ควรมีการประเมินก่อนการดำเนินการ ระหว่างการดำเนินการ และหลังการฝึกอบรม

การฝึกอบรม เป็นวิธีการพัฒนาบุคลากรที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากมีการดำเนินการอย่างเป็นทางการหลายวิธี สามารถดำเนินการฝึกอบรมก่อนที่บุคลากรจะเข้าทำงานใหม่ หรือเข้าทำงานแล้วเป็นการพัฒนาทางด้านความรู้ ความเข้าใจเนื้อหาสาระของงานที่จะต้องปฏิบัติการฝึกหัดปฏิบัติจริงจนเกิดทักษะ และความชำนาญ มีเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานในด้านความรับผิดชอบของตนก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน ผู้บริหารองค์กรหรือหน่วยงานจะต้องพิจารณาก่อนการดำเนินการ โดยรอบคอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการพัฒนาขององค์กร

2. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการปฏิบัติงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลได้รับการพัฒนาความสามารถหรือพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ หรือความชำนาญจากการทำงาน เช่น การแนะนำชี้แจงประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือปฏิบัติงาน เช่น การแนะนำชี้แจง ประชุมชี้แจง การศึกษาจากคู่มือการทำงาน การมอบหมายงานให้ไปค้นคว้าด้วยตนเอง การมอบหมายให้ร่วมประชุม หรือ

สัมมนา มอบหมายให้เป็นวิทยากร หรือเขียนบทความเอกสาร การหมุนเวียนงาน หรือการโยกย้าย สับเปลี่ยนตำแหน่ง เป็นต้น

นิติตกค์ กลิ่นเทศ (2545 : 30-34) ได้กล่าวถึง การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานไว้ว่าดังนี้

1. การแนะนำชี้แจง หมายถึง การที่หัวหน้างาน หรือผู้ซึ่งได้รับมอบหมายแนะนำชี้แจงเป็นรายบุคคลหรือกลุ่มเล็ก ๆ ให้มีความรู้ ความเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งอันเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคข้อขัดข้อง วิธีการแก้ปัญหาและเรื่องต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องรู้
2. การประชุมชี้แจง หมายถึง การแนะนำชี้แจงเป็นกลุ่มในลักษณะการประชุม ซึ่งเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร และให้ความรู้ ความเข้าใจกับบุคลากรเป็นจำนวนมาก เป็นเรื่องที่น่าสนใจได้ไม่ยาก เช่น นโยบายการปฏิบัติงาน การตกลงนัดหมาย
3. การสอนงาน คือ การที่หัวหน้าหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย สอนวิธีการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่เข้าทำงานใหม่ หรือในกรณีที่น่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาใช้ซึ่งนี้เพื่อจะให้ผู้ปฏิบัติงาน หรือทดลองปฏิบัติงานได้ความรู้ ความเหมาะสมในอันที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลต่อไป
4. การฝึกปฏิบัติงานหรือการทดลองปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดให้ผู้ปฏิบัติงานได้ฝึกปฏิบัติงาน หรือทดลองปฏิบัติงาน เพื่อให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และมีความชำนาญขึ้นการฝึกปฏิบัติงานหรือทดลองปฏิบัติงานนั้น โดยปกติจะต้องเป็นงานที่ต้องอาศัยความชำนาญ และมักจะดำเนินการต่อกรสานงาน หรือการแนะนำชี้แจง
5. การมอบหมายงานให้ปฏิบัติ หมายถึง การที่หัวหน้ามอบหมายงานให้ปฏิบัติ ซึ่งการมอบหมายงานนี้ จะใช้เป็นการพัฒนาบุคลากรก็ได้ ถ้าหากจะมอบหมายงานให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญ และประสบการณ์ขึ้น
6. การให้คำแนะนำปรึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำปรึกษาในการปฏิบัติงานในกรณีต่าง ๆ เช่น กรณีที่มีปัญหา กรณีที่ต้องการเร่งรัดคุณภาพของงานให้ดียิ่งขึ้น การให้คำแนะนำปรึกษานี้ จะเป็นระบบที่ช่วยให้งานได้รับความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างหนึ่งและจะสามารถใช้เป็นวิธีการในการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติงานได้อีกด้วย โดยดำเนินการได้ 3 รูปแบบ คือ
 - 6.1 แนะนำปรึกษาโดยหัวหน้างาน
 - 6.2 แนะนำปรึกษาในลักษณะของพี่เลี้ยง เช่น ครูพี่เลี้ยง
 - 6.3 การให้คำแนะนำปรึกษาโดยเจ้าหน้าที่โดยเฉพาะ เช่น ที่กษานิตศกค์
7. การจัดเอกสารและคู่มือปฏิบัติงาน หมายถึง การจัดหาหรือการจัดทำเอกสารคู่มือ

การปฏิบัติงานให้บุคลากรได้ศึกษา เพื่อให้เกิดความสะดวกในการทำความเข้าใจได้วิธีหนึ่ง สามารถหาผู้ชำนาญการมาจัดทำได้ง่าย มีความประหยัด และทำให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

8. การสับเปลี่ยนหน้าที่หรือการปรับปรุงหน้าที่ใหม่ การสับเปลี่ยนหน้าที่ หมายถึง การแลกเปลี่ยนหรือสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เช่น การสับเปลี่ยนหน้าที่ของผู้ช่วยอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนเดียวกัน การปรับปรุงหน้าที่หมายถึง การกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรเสียใหม่ ซึ่งวิธีการนี้อาจสามารถช่วยให้บุคลากรเกิดการพัฒนาได้ เช่นเดียวกัน

9. การโยกย้าย หมายถึง การย้ายบุคลากรให้ไปปฏิบัติงานในตำแหน่งอื่นซึ่งมีหน้าที่แตกต่างไปจากเดิม การโยกย้ายนี้จะทำให้บุคลากรได้มีประสบการณ์เพิ่มขึ้น อันจะมีผลทำให้เกิดการพัฒนาเพิ่มขึ้นด้วย

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

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

สรุป ในการพัฒนาบุคลากรโดยวิธีการปฏิบัติงานนั้น เป็นการพัฒนาบุคลากรที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพราะไม่ได้ลงทุนแต่ได้ผลคุ้มค่าทำให้บุคลากรมีความรู้ ได้ฝึกทักษะจากประสบการณ์ตรง และเรียนรู้งานใหม่ๆ

3. การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร

การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร หมายถึง การสร้างบรรยากาศ การบริหารเพื่อสนับสนุนให้เกิดการแรงจูงใจ เป็นการใช้เทคนิคในการบริหารโดยผู้บริหารดำเนินการให้เกิดการพัฒนาบุคลากรได้ด้วย ซึ่งเทคนิคการบริหารนี้ มีหลายประการ

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2545 : 34) ได้เสนอว่า การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหารมีเทคนิค 3 วิธี คือ การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ การบริหารโดยมีส่วนร่วม และเทคนิควิธีควบคุมคุณภาพ โดยมีรายละเอียดและวิธีการดำเนินการดังนี้

1. การบริหารโดยเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Management by Objective) ซึ่งรู้จักกันโดยทั่วไปว่า MBO การบริหารโดยเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์เป็นระบบบริหารอย่างหนึ่ง

ที่มุ่งเป้าหมาย หรือผลสำเร็จเป็นหลักในการบริหาร คือ หน่วยงานทุกระดับจะต้องกำหนดเป้าหมายไว้ให้สอดคล้องกัน ให้ผู้ปฏิบัติทุกคนได้ทราบเป้าหมายของหน่วยงานทุกระดับ และทราบเป้าหมายในการทำงานของตนว่าเป็นอย่างไร สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานของตน และหน่วยงานระดับต่าง ๆ นั้นอย่างไร การบริหารโดยยึดเป้าหมายของตนในการปฏิบัติงาน (สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. 2545 : 34) การที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน และได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเท่ากับเป็นการพัฒนาความรู้ ความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

สำนักส่งเสริมและพัฒนาศึกษาศึกษา (2546 : 34) ได้สรุปไว้ว่า การบริหารโดยวัตถุประสงค์เป็นกระบวนการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลอื่นได้ ทั้งนี้เพราะการที่บุคคลได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน จะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจได้เป็นอย่างดี

คริกเกอร์ (อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง. 2547 : 131) ได้กล่าวว่า การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ เป็นเทคนิคการบริหารงานซึ่งอยู่บนรากฐานของการทำงานแบบควบคุมตนเอง และมุ่งที่จะเปิดโอกาสให้สมาชิกในองค์กรทุก ๆ ระดับได้มีส่วนร่วมในกระบวนการไปตามเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริง

แมกเกรเกอร์ อาจิริส และเซอร์ซเบอร์ก (อ้างถึงใน ประถม แสงสว่าง. 2547 : 131) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการสร้างบรรยากาศแห่งการบริหารงาน เพื่อสนับสนุนให้เกิดการจูงใจขึ้นและผลักดันให้สมาชิกขององค์กรนั้น ๆ มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้บรรลุจุดประสงค์ด้วยความพึงพอใจเพื่อส่วนตัวและองค์กร

สรุปได้ว่า การบริหารงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายในหน่วยงานทุกระดับทราบเป้าหมายในการทำงานของตน ตลอดทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ให้สอดคล้องกัน และปรึกษาหารือในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานหรือบุคลากรอื่น ๆ ได้ ทั้งนี้เพราะการที่บุคลากรได้มีโอกาสรับทราบเป้าหมายของหน่วยงาน จะได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ได้เป็นอย่างดี

2. การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม (Participative Management) การบริหารงานโดยมีส่วนร่วม เป็นวิธีการบริหารที่เน้นให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในกระบวนการบริหารงานที่สำคัญ เช่น ในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน การวางแผนงาน การติดตามผลและประเมินการปฏิบัติ ซึ่งมีผู้กล่าวไว้ คือ

กิตติมา ปรีดีคิดถ (2542 : 149) ให้แนวคิดว่า นอกจากจะเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ และความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานแล้ว ยังช่วยสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเป็นอย่างดี

วิธีการดำเนินการในการพัฒนาบุคลากรด้วยวิธีการบริหารโดยมีส่วนร่วม(สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา. 2545 : 30) ได้เสนอวิธีวิธีการดังนี้

1. จัดให้การบริหารงานในหน่วยงานทุกระดับ มีการบริหารในรูปแบบทีมบริหารของหน่วยงาน หรือลักษณะของกรรมการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ
2. ทีมบริหาร หรือคณะกรรมการบริหาร จะประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงานเป็นผู้นำทีมหรือประธาน มีรองหัวหน้าหน่วยงาน และหัวหน้าหน่วยงานระดับรองลงไปเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมหรือเป็นกรรมการ สำหรับกลุ่มงานหรือหน่วยงานระดับล่างสุดให้จัดทีมในลักษณะทุกคนเป็นผู้ร่วมทีมและหัวหน้างานแบบหัวหน้าทีม

3. ในการปฏิบัติงานหรือการบริหารงานในกิจกรรม หรือในเรื่องสำคัญ ๆ เช่น การกำหนดเป้าหมายของหน่วยงาน การวางแผน การตัดสินใจ การแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ให้ใช้ระบบร่วมปรึกษาหารือกัน เพื่อสมาชิกได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม หรืองานที่สำคัญ ๆ ซึ่งจะทำให้ทุกคนได้มีโอกาสได้ร่วมดำเนินการเหมือนกับเป็นหน้าที่ของตน ซึ่งนอกจากจะส่งผลให้การทำงาน ได้ผลงานสูงขึ้นแล้ว ยังทำให้ขวัญและความพึงพอใจของผู้ร่วมงานสูงขึ้นด้วย

กล่าวโดยสรุป การบริหารโดยมีส่วนร่วมเป็นลักษณะของการบริหารงานแบบหนึ่งที่มีจัดรูปแบบการบริหารในลักษณะทีมการบริหารหรือทีมผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับปฏิบัติ ซึ่งจะเป็ระบบที่เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และร่วมกันปฏิบัติในลักษณะของทีมหรือกลุ่ม ซึ่งจะทำให้ทีมงานมีความแข็งแกร่ง และร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น พร้อมกันนั้นจะสามารถปฏิบัติงานของทีมได้อย่างดีด้วย นอกจากนั้น การที่บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานนั้น จะทำให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ ความชำนาญร่วมกันด้วย ซึ่งเท่ากับเป็นการพัฒนาบุคลากรทางหนึ่ง

3. เทคนิควิธีควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circle) กลุ่มคุณภาพงานหรือรู้จักกันเทคนิค Q.C.C. เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่หน่วยงานนำมาใช้ในการปฏิบัติของผู้ปฏิบัติงาน ทำได้โดยจัดคนงานสองถึงสามคนให้ทำงานเป็นกลุ่ม โดยมีหลักการให้ผู้ปฏิบัติงานในหน่วยงานได้จัดกลุ่มกันตามความสมัครใจ เพื่อร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานซึ่งทางคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเห็นว่าเป็นวิธีการที่ช่วยพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ก็เพื่อทำกิจกรรมเพิ่มขึ้นจากการปฏิบัติงานเป็นประจำ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงคุณภาพในส่วน

ที่ตนและกลุ่มเกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กิจกรรมดังกล่าวนี้ คือ การค้นหาปัญหา การแก้ปัญหา และการปรับปรุงประสิทธิภาพ

กิตติมา ปรีดีคิดถ (2542 : 151) ชี้ให้เห็นว่า กิจกรรมการบริหารโดยใช้เทคนิค Q.C.C. จะดำเนินการในรูปของกระบวนการกลุ่ม การประชุมกลุ่ม การแบ่งงานมอบหมายหน้าที่ให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันรับผิดชอบและดำเนินการ

วิธีการดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิคการบริหาร Q.C.C. สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ได้กำหนดดังนี้

1. การจัดตั้งกลุ่ม ต้องคำนึงถึงความสมัครใจของผู้ร่วมงาน โดยให้ความรู้แก่บุคลากรในโรงเรียนด้วยวิธีต่าง ๆ ที่เหมาะสมมีการประสานงานกับบุคคลทุกระดับเพื่อแสดงความตั้งใจในการนำระบบ Q.C.C. มาใช้ตลอด ทั้งสร้างคำขวัญสัญลักษณ์ และแรงกระตุ้นแก่บุคคลกลุ่มต่าง ๆ

2. ปรึกษาวิธีการทำกิจกรรม และการใช้เทคนิค Q.C.C. โดยผู้นำกลุ่มชี้แจงแนวทางในการทำกิจกรรม โดยการอภิปรายกลุ่มและนัดหมายการประชุมตามเวลาที่กำหนด

3. เริ่มดำเนินการโดยเลือกหัวข้อปัญหา และเป้าหมายในการแก้ปัญหาตลอดทั้งกำหนดแนวทางที่จะปฏิบัติ

4. การดำเนินการหลังจากที่ได้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม Q.C.C. เพื่อนำเสนอผลงานและการประเมินผลภายในโรงเรียน ซึ่งต้องส่งเสริมให้กลุ่มที่มีผลงานดีเด่น ได้มีโอกาสแสดงผลงานระดับกลุ่มโรงเรียน ระดับอำเภอ และระดับจังหวัด ตลอดทั้งมอบรางวัลเพื่อเป็นกำลังใจจากลักษณะการบริหาร โดยใช้เทคนิค Q.C.C. หรือกลุ่มพัฒนาคุณภาพในโรงเรียนสรุปได้ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียน ทำหน้าที่ให้นโยบาย ให้แนวทาง และหาทางสนับสนุนให้กิจกรรมของกลุ่มสร้างคุณภาพ มีความก้าวหน้า

2. ครูหัวหน้ากลุ่มประสบการณ์หรือครูวิชาการ จะทำหน้าที่หัวหน้ากลุ่มและเป็นที่ปรึกษาของกลุ่มที่รับผิดชอบ

3. ครูผู้สอนจะรวมกันเป็นกลุ่ม โดยการทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่ม ซึ่งต้องทำกิจกรรมอย่างน้อย 1 กิจกรรม

วิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยใช้เทคนิค T.Q.M.

แนวคิดการบริหารทั้งองค์กร (Total Quality Managements หรือ T.Q.M)

กรมวิชาการ (2539 : 4) ได้กล่าวไว้ว่า เป็นการเน้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในทุก

ขั้นตอนของการดำเนินงานขององค์กรทั้งขั้นตอนการวางแผน กลยุทธ์ การนำแผนสู่การปฏิบัติ (การสร้างความเข้าใจ การจัดการขัดแย้ง การเลือกแผนงาน / โครงการงาน ฯลฯ) การประเมินผลและการกำหนดมาตรฐานผลงานการบริหารตามแนวคิดนี้ จะทำได้ดีที่สุดก็ต่อเมื่อสัมพันธภาพของการบริหารมีลักษณะเปิดเผยและกว้างขวาง

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

1. เจตจำนงอันมุ่งมั่นและความผูกพันที่มีต่อคุณภาพ (Commitment) หมายถึง องค์กรต้องผูกพันตนเองในการปรับปรุงคุณภาพด้วยความมุ่งมั่นจริงจังกยาวนาน และทั่วทั้งองค์กร การผูกพันในที่นี้หมายถึงการสละทรัพยากร เช่น เวลา กำลังคน และงบประมาณด้วย ทั้งนี้ เริ่มต้นที่ผู้บริหารระดับสูงด้วยการกำหนดนโยบายมุ่งสู่คุณภาพที่ชัดเจน ชี้นำแนวคิดและสร้างบรรยากาศของการยอมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อปรับปรุงคุณภาพอย่างทั่วถึง

2. ธรรมะก่อให้เกิดการรับรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งซึ่งจนเกิดจิตสำนึกอย่างทั่วทั้งองค์กร (Awareness) หมายถึง การถ่ายทอดนโยบายให้พนักงานทุกระดับรับทราบ ชี้แจงความจำเป็นและเจตจำนงอันแน่วแน่ของฝ่ายบริหารในการพัฒนาคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

3. ตั้งเป้าหมายการพัฒนาคุณภาพ (Results) การตั้งเป้าหมาย คือ การกำหนดผลสำเร็จของกิจกรรมซึ่งควรจะได้

4. จัดโครงสร้างองค์กร (Organization) หมายถึง การจัดโครงสร้างองค์กรด้านพัฒนาคุณภาพเพื่อให้ทุกคนมีบทบาทและมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และมีส่วนร่วม จัดทำหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะทำงานและหน่วยงานแต่ละระดับ

5. วางแผนปฏิบัติการ (Planning) หมายถึง การวางแผนปฏิบัติการเพื่อให้ระบบการพัฒนาคุณภาพปรากฏเป็นจริงในองค์กร นำองค์ประกอบของการบริหารคุณภาพทั้งองค์กร 8 ประการนี้มาแตกเป็นกิจกรรมย่อย ๆ เพื่อนำไปปฏิบัติ โดยระบุผู้รับผิดชอบและเวลาที่จะดำเนินการให้สำเร็จไว้ด้วย และสามารถทำนานกันไปทั้ง 8 องค์ประกอบเลยก็ได้ แต่อาจจัดลำดับก่อนหลังและความยากง่ายของกิจกรรม

6. ติดตามความก้าวหน้าและประเมินผล (Accountability) เมื่อพนักงานมีความผูกพัน และความรับผิดชอบต่อเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม และคณะทำงานพัฒนาคุณภาพจะต้องมีระบบการติดตามความก้าวหน้าควบคุมดูแล สนับสนุนชี้นำวัดผลงานและประเมินความสำเร็จ

7. แสดงความชื่นชมต่อพนักงานในความก้าวหน้า หรือความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพ (Recognition) หมายถึง การผู้บริหารระดับสูงแสดงความชื่นชมต่อความก้าวหน้า หรือความสำเร็จ หรือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพด้วยความสมัครใจ

8. ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงระบบการพัฒนาคุณภาพ (Renewal) ระดับพัฒนาคุณภาพ จำเป็นต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป และสอดคล้องกับประสบการณ์ของพนักงานที่เพิ่มพูนขึ้น ซึ่งจะทำให้ระบบการพัฒนาคุณภาพกลายเป็นวิถีชีวิตหรือวัฒนธรรมของพนักงานในองค์กรในระยะยาว

4. การพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อหรือดูงาน

การที่หน่วยงานจัดให้บุคคลไปศึกษาต่อ ส่งไปอบรมหรือดูงาน ซึ่งเป็นการส่งบุคคลไปพัฒนาภายนอกหน่วยงาน

พินัส หันนาคินทร์ (2540 : 27-29) กล่าวว่า การให้โอกาสแก่ข้าราชการเพื่อศึกษาต่อหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ จะทำให้มีความชำนาญในการทำงาน ทำให้ข้าราชการมีความมั่นใจในตนเองเข้าใจจุดมุ่งหมายในการทำงานดีขึ้น โอกาสที่จะได้เลื่อนวิทยฐานะก็มีมากขึ้น ย่อมเป็นเรื่องจำเป็น และเป็นผลตอบแทนที่ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม เพราะเนื่องจากการสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ข้าราชการแล้วยังเป็นการสร้างบรรยากาศและสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันต่อไปด้วย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541 : 27-28) ได้กำหนดวิธีการส่งบุคคลไปเรียนต่อ ฝึกอบรมและศึกษาดูงาน มีสาระสำคัญ คือ

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

- 1.1 การศึกษาต่อภาคปกติ จะต้องเป็นไปตามหลักการที่ระเบียบกำหนด คือ สาขาที่จะให้ไปศึกษาต่อต้องเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง โดยจำนวนข้าราชการที่ไปศึกษาต่อแต่ละประเภทให้เป็นไปตามกรมเจ้าสังกัด ได้อนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการ และในการลาศึกษาภาคปกติจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

- 1.2 การลาศึกษาต่อภาคนอกเวลา จะต้องเป็นไปตามหลักการ คือ สาขาที่จะให้ศึกษาต่อนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครู กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งส่วนการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

- 1.3 การลาศึกษาต่อภาคฤดูร้อน จะต้องปฏิบัติตามหลักการ คือ สาขาที่จะไปศึกษานั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และเป็นสาขาที่คณะกรรมการข้าราชการครูกำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

1.4 การส่งบุคคลไปฝึกอบรมจะต้องดำเนินการ คือ สาขาที่จะไปรับการฝึกอบรมนั้นจะต้องเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ และการลาจะต้องเป็นไปตามระเบียบที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

สรุปได้ว่า ผู้บริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาบุคลากร โดยการส่งไปอบรม ไปศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ เพื่อที่จะนำความรู้มาพัฒนาตนเองและหน่วยงานต่อไป เห็นได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยวิธีต่าง ๆ นั้น จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการสอน จะส่งผลให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเกิดประโยชน์แก่นักเรียนและสถานศึกษาเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องเลือกหาวิธีการที่เหมาะสม เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาบุคลากรของตนเองอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่อง ซึ่งในการพัฒนาบุคลากรนั้นมีวิธีดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับความเหมาะสม สำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจทำตามกระบวนการ 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงาน การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปอบรมศึกษาดูงาน และการศึกษาต่อ

5. การศึกษาดูงาน

ได้มีผู้ที่กล่าวถึงการศึกษาดูงานไว้หลายท่าน ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 88) กล่าวถึง การศึกษาดูงาน มีวิธีการหรือกิจกรรม เพื่อให้ผู้ศึกษาได้รับคุณสมบัติ 3 ประการ ดังนี้

1. ว่าด้วยการรู้ ได้แก่ การก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จักการวิเคราะห์ สังเคราะห์ รู้จักนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ และรู้จักวิธีการที่จะหาความรู้เพิ่มเติมต่อไป
2. ว่าด้วยจิตใจ ได้แก่ การก่อให้เกิดศรัทธา ความเชื่อถือ ความสนใจ ทศนคติ ค่านิยม ความจงรักภักดี เป็นต้น

3. ว่าด้วยการกระทำ ได้แก่ การสร้างความสามารถในการกระทำ การสร้างความเชี่ยวชาญ หรือทักษะ ตลอดจนการฝึกให้สามารถกระทำได้โดยอัตโนมัติ

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

1. การศึกษาดูงานในต่างประเทศ เนื่องจากปัจจุบันนี้ การพัฒนาการค้า ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ มาตรการฟื้นฟู และมีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันมากขึ้น ประเทศที่เจริญและพัฒนากว่าได้ให้ความช่วยเหลือประเทศไทยมากขึ้น ทั้งในด้านการให้กู้ยืมเงิน หรือส่งผู้เชี่ยวชาญมาช่วยเหลือให้วัสดุเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนการให้ทุนการศึกษาดูงานแก่ข้าราชการ

หรือพนักงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อจะได้นำความรู้วิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญทัดเทียมกับอารยประเทศ

2. การไปดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานในหน่วยงานอื่นที่เป็นแบบอย่างที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนเอง การพหุบุคลากรไปดูงานจะช่วยให้บุคลากรได้เกิดความรู้ ความคิดเห็นและแนวทางการปฏิบัติงานในวงกว้าง และทำให้เกิดทัศนคติในการปฏิบัติงานมากกว่าเพราะสามารถรู้เห็นได้ด้วยตนเอง

สุทธิตรา จันทนา (2545 : 45) กล่าวถึง การศึกษาดูงานว่า เป็นการไปศึกษาและสังเกตการปฏิบัติงานหน่วยงานอื่นมาประยุกต์ใช้กับการบริหารในหน่วยงานของตน ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสามารถดำเนินการไปศึกษาดูงานได้ด้วยตนเอง เพื่อเป็นการแก้ไขหรือปรับปรุงตนเอง

สรุปว่า การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมที่จัดขึ้นเพื่อปรับปรุงทัศนคติที่มีต่อการทำงาน ก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ รู้จักคิด วิเคราะห์ นำความรู้มาประยุกต์ใช้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรและพัฒนาหน่วยงานให้มีความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาบุคลากรในการจัดการเรียนการสอน การดูงานหรือสังเกตการปฏิบัติงานจะเกิดประโยชน์ในการเรียนรู้นำมาแก้ไขปรับปรุงในการปฏิบัติงานของตนเอง

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากร สรุปได้ดังนี้
 สมจิต มาไข่ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องการศึกษา การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดพัทลุง ผลการวิจัยพบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนและครูอาจารย์โดยส่วนรวมและรายวิธีอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนและครูอาจารย์ โดยส่วนรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 เมื่อพิจารณาเป็นรายวิธีพบว่า การพัฒนาบุคลากรโดยการส่งบุคลากรไปศึกษาอบรมหรือดูงานและการพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ .001 การพัฒนาบุคลากรโดยกระบวนการพัฒนาตนเองแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญระดับ .05 ส่วนวิธีการฝึกอบรมและการพัฒนาบุคลากร โดยกระบวนการปฏิบัติงาน ไม่แตกต่างกัน การพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา ตามทัศนะของ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์และขนาดของโรงเรียนต่างกัน โดยส่วนรวมและรายวิธี ไม่แตกต่างกัน

ประเทือง สถาพพัทธ์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการ ปฐมนิเทศ การนิเทศงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก ด้านการ ฝึกอบรม สัมมนา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ ทั้งระดับการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ด้านการศึกษาดูงาน การค้นคว้า ทดลองและวิจัย ระดับการ ปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับการ ปฏิบัติงานกับผลการปฏิบัติงานการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน มีความสัมพันธ์กันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกข้อ ปัญหาการพัฒนาบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับน้อย ยกเว้น การจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

พิเชษฐ สุทธิวิรัตน์ (2540 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความต้องการในการพัฒนา บุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการในการพัฒนา บุคลากรโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงาน ประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน พบว่า มีความ ต้องการในการพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโดยการ ส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรมตามลำดับ และเมื่อ แยกเป็นรายด้านตามขนาดโรงเรียน พบว่า โรงเรียนขนาดใหญ่มีความต้องการด้านการพัฒนาโดย กระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนา โดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ ส่วนโรงเรียนขนาดเล็กมีความ ต้องการในการพัฒนาบุคลากรในด้านการพัฒนา โดยกระบวนการปฏิบัติงานสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาโดยส่งไปศึกษาต่อ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร และด้านการฝึกอบรม ตามลำดับ

ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ประถมศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็กมีความ ต้องการในการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษามีความแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ และ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน

ขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่และขนาดกลาง มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีความต้องการมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและเล็ก มีความต้องการแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยทางสถิติ

พิมพ์ ดวงสว่าง (2541 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเอกชนในระดับก่อนประถมศึกษาในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ เจตคติ วิธีการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ ศึกษาความต้องการพัฒนาโดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ครูใหญ่เป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำแผนและประเมินผล โดยมีการกำหนดเป็นโครงการในแผนปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่พัฒนาการเรียนการสอนโดยเชิญวิทยากรจากหน่วยงานทางการศึกษา ใช้งบประมาณของโรงเรียน สถานที่ที่ใช้คือโรงเรียนและกลุ่มโรงเรียน กิจกรรมการพัฒนาใช้การฝึกอบรมเป็นอันดับแรก มีการส่งบุคลากรไปฝึกอบรมตามหน่วยงานอื่นทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการทำงานร่วมกัน การประเมินผลการพัฒนาใช้วิธีทดลองปฏิบัติงาน โดยครูใหญ่และคณะกรรมการฝ่ายบุคลากรสำหรับปัญหาในการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ การกำหนดนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาไม่ชัดเจน บุคลากรไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง โครงการพัฒนาบุคลากรไม่มีและขาดการติดตามประเมินผล วิธีการและเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินไม่เหมาะสม

บรรจง เจริญสุข (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสุราษฎร์ธานี ผลการวิจัยพบว่า ความต้องการการพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนโดยภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารโรงเรียนที่มีตำแหน่งต่างกันมีความต้องการพัฒนาบุคลากรโดยรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติและการพัฒนาด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนด้านการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้บริหารโรงเรียนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความต้องการการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวม ด้านการฝึกอบรม การส่งบุคลากรไปศึกษาฝึกอบรมหรือดูงาน การพัฒนาโดยกระบวนการปฏิบัติงานและด้านการพัฒนาด้วยตนเองไม่แตกต่างกัน ส่วนการพัฒนาโดยกระบวนการบริหารแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อำนาจ ศรีแสง (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาการพัฒนาด้วยบุคลากรในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ : ศึกษาเฉพาะกรณีจังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษา พบว่า ความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากรหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขโดยวิธีการพัฒนาบุคลากรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการวางแผนในการพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดขอบข่ายของการพัฒนาบุคลากร ลักษณะเป็นโครงการไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างชัดเจน มีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาบุคลากรในแต่ละวิธีที่กำหนดครอบคลุมทุกกิจกรรม ปัญหาสำคัญที่พบ คือ การพัฒนาบุคลากรไม่ครอบคลุมทุกคน บางโครงการต้องให้การคัดเลือกตัวแทนเข้ารับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งมีสาเหตุมาจากงบประมาณในการจัดการพัฒนาบุคลากรมีจำกัด การดำเนินการพัฒนาบุคลากรมีการดำเนินการหลายกิจกรรมแต่กิจกรรมที่จัดมากที่สุด และเป็นที่ยอมรับว่าเป็นวิธีการที่ทำให้พัฒนาบุคลากรสำเร็จอย่างมาก ได้แก่ การฝึกอบรม สัมมนา และการลาศึกษาต่อมีการจัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานสำหรับบุคลากร ปัญหาสำคัญที่พบ คือ มีการจัดอบรมสัมมนาบ่อยครั้งเกินไปหรือใช้เวลานานเกินไป ทำให้ขาดบุคลากรปฏิบัติงานที่หน่วยงาน การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากรมีการกำหนดแผนในการติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคลากร โดยกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงานที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรเพื่อรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ ปัญหาสำคัญที่พบ คือ ผู้บริหารไม่สามารถติดตามและประเมินผลด้วยตนเองได้ทั่วถึงครบถ้วน ซึ่งมีสาเหตุมาจากภาระหน้าที่รับผิดชอบมาก

วรัชย์ บัวภาเรือง (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี พบว่า ผู้บริหารและครูผู้สอน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพและปัญหาการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดอุดรธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย คือ ด้านการฝึกอบรมหรือประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านสัมมนาทางวิชาการ ด้านการเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ ด้านการส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ และด้านการศึกษาดูงานและสังเกตวิธีทำงานตามลำดับ

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

กุสุมา วรรณวงศ์ (2542 : บทคัดย่อ) การศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากรศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า เมื่อจำแนก

ตามประสบการณ์ในการทำงาน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีดำเนินการพัฒนาบุคลากร โดยรวมและรายด้านทั้ง 3 ด้าน โดยมีรายชื่อที่ดำเนินการอยู่ในระดับมาก จำนวน 3 ข้อ ในแต่ละด้าน ดังนี้ ด้านการศึกษา ได้แก่ จัดให้มีการส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อเพื่อเลื่อนวิทยฐานะให้การส่งเสริมบุคลากรได้ศึกษาต่อทุกประเภทตามระเบียบกำหนด ด้านการฝึกอบรมได้แก่ให้มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร โดยการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะการปฏิบัติให้สูงขึ้น จัดให้มีการอบรมและนำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน การเรียนการสอนและการส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมประชุม สัมมนาและฝึกอบรมตามสถาบันอื่น ๆ เพื่อเสริมความรู้ ทักษะการปฏิบัติงาน ด้านการพัฒนาในงานได้แก่ ผู้บริหารให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์การให้มีการจัดกระบวนการทำงานที่เป็นระบบชัดเจน และปฏิบัติให้ถูกต้องจริงจังและจัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อเสริมทักษะและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

นราลักษณ์ พันธะสา (2542 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาปัญหาพัฒนาบุคลากรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสกลนคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวมและจำแนกตามขนาดของโรงเรียนมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยสูงสุดไปหาค่าต่ำสุด คือ การพัฒนาโดยการปฏิบัติงาน การฝึกอบรม การพัฒนาโดยกระบวนการบริหารและการพัฒนาโดยการส่งไปศึกษาต่อและปัญหาเป็นรายย่อยอยู่ในระดับปานกลาง ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 2 ข้อในแต่ละด้านดังนี้ การจัดงบประมาณสนับสนุนในการฝึกอบรม จัดให้มีการฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน ส่งเสริมให้ครูได้เขียนบทความ ตำราทางวิชาการ หรือทำการวิจัยเพื่อประโยชน์ต่อการเรียนการสอน ส่งเสริมให้บุคลากรได้รู้จักนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการเรียนการสอน ให้ครูมีส่วนร่วมกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน จัดให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและนโยบายของโรงเรียน ส่งเสริมบุคลากรศึกษาต่อภาคปกติโดยทุนประเภทส่วนตัว ส่งเสริมให้บุคลากรศึกษาต่อต่างประเทศโดยทุนส่วนตัว

2. ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนเอกชนต่างมีปัญหาการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมและเป็นรายด้านทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกัน

3. ผู้บริหารประถมศึกษาได้เสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาการพัฒนาบุคลากรไว้ดังนี้ ควรกระตุ้น สนับสนุน ประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรเห็นคุณค่าของการศึกษาต่อ จัดงบประมาณในการฝึกอบรมให้เพียงพอเหมาะสม ให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายการบริหาร การวางแผนของโรงเรียน และมีการนิเทศติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึง

นวนลภา บันดิอทรัพย์ (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรของ โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า โรงเรียนเอกชนระดับก่อนประถมศึกษาในจังหวัดนนทบุรี ส่วนใหญ่พัฒนาบุคลากรโดยวิธี การประชุมนิเทศ การสอนงาน การมอบอำนาจให้ปฏิบัติงานการปรับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่ การหาพี่เลี้ยงช่วยสอนงาน การทำหน้าที่ผู้ช่วยงานการให้รักษาการแทน การไปสังเกตการทำงาน การศึกษาดูงาน การจัดประชุมสัมมนา การฝึกอบรม เข้าร่วมประชุมในเรื่องที่เกี่ยวกับงาน การจัดเอกสารทางวิชาการ จัดให้มีคู่มือปฏิบัติงานให้พอใช้ การอ่านแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง ให้ทำการทดลองวิจัย เข้าร่วมกิจกรรมของชุมชน การปรึกษาก่อนเปิดเรียน และการนิเทศของครูใหญ่ โดยปฏิบัติอยู่ระหว่างร้อยละ 53.23 ถึงร้อยละ 95.65 ปัญหาที่พบมาก คือ บุคลากรไม่ชอบอ่านหนังสือ การขาดงบประมาณสนับสนุนบุคลากรไปศึกษาดูงานนอกสถานที่ และบุคลากรยังรู้สึกว่าการนิเทศคือการจับผิดมากกว่าการพัฒนาโดยพบปัญหา อยู่ในระหว่างร้อยละ 23.61 ถึงร้อยละ 38.89

สุทัศน์ แก้วคำ (2545 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัยพบว่า

การดำเนินงานพัฒนาบุคลากรใน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งสองด้านอยู่ในระดับมาก คือ ด้านกระบวนการพัฒนาบุคลากร และด้านกระบวนการบริหาร POSDCORB ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยความเห็นผู้บริหาร โรงเรียนมีค่ามีระดับค่าเฉลี่ยการดำเนินการพัฒนาบุคลากร มีความเห็นสูงกว่าผู้ปฏิบัติการสอน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทั้งผู้บริหาร โรงเรียนและผู้ปฏิบัติการสอน มีความเห็นการดำเนินการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับมาก 10 ด้าน ได้แก่ การวางแผน การอำนวยความสะดวก ให้ศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง การเตรียมการบุคลากรเข้าทำการแทน การจัดบุคลากรเข้าปฏิบัติงาน การนิเทศงาน การประสานงาน การเปลี่ยนแปลงงานเป็นครั้งคราว การรายงานผลการปฏิบัติงานและฝึกอบรม ตามลำดับ

จรัสศรี บัวรุ่ง (2546 : 95) ได้วิจัยเรื่อง บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาครู โรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่มีบทบาทในการพัฒนาครูในระดับมาก ร้อยละ 86.39 ถึง ร้อยละ 99.41 ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรกล้าคิด กล้าทำ และมีเสรีภาพทางวิชาการ ในเรื่องการส่งเสริมให้ครูจัดบรรยากาศการเรียนรู้ที่ก่อให้เกิดความสุขและความอบอุ่นต่อผู้เรียน ร้อยละ 99.41 ส่วนด้านที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมและสนับสนุนมากแต่อยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ด้านการส่งเสริมและ

สนับสนุนให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนการเรียนรู้กับบุคลากรในสถานศึกษาอื่น ในเรื่องการให้ครูศึกษาดูงานการใช้งานนวัตกรรมเกี่ยวกับสื่อ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ของหน่วยงานอื่น ร้อยละ 86.39

สุรียา ไสยลามา (2547 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การศึกษาการบริหารงานบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษาของผู้บริหาร สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัย พบว่า

1. บุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมเห็นว่า มีการบริหารงานบุคลากรโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามสถานภาพพบว่า ผู้บริหารมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 4 ด้าน โดยมีรายชื่อที่มีการบริหารอยู่ในระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยสูงสุดในรายด้าน ดังนี้ การประชุมชี้แจงบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบให้บุคลากรเข้าใจอย่างชัดเจนก่อนรับมอบหมาย สนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามระเบียบวินัย ประชุมชี้แจงให้บุคลากรทราบถึงหลักเกณฑ์และการประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ส่วนครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางทั้งหมด

2. ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารบุคลากรในโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมและรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปริญญา รอดโพธิ์ทอง (2548 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากร สังกัดมหาวิทยาลัยมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า

1. การพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม อยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับ คือ ด้านพัฒนากระบวนการบริหาร ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาตนเอง เมื่อพิจารณาตามสถานภาพ พบว่า

ผู้บริหาร โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ ด้านพัฒนากระบวนการบริหารและอยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน คือ ด้านการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน และด้านการพัฒนาการปฏิบัติงานเท่ากัน และด้านการพัฒนาตนเองและด้านการฝึกอบรมสัมมนา

คณาจารย์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านพัฒนากระบวนการบริหาร ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการศึกษาต่อและศึกษาดูงาน

เจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ด้านการพัฒนาระบบการบริหาร ด้านการพัฒนาการปฏิบัติงาน และด้านการพัฒนาตนเอง

2. เปรียบเทียบความแตกต่างของระดับการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหาสารคาม จำแนกตาม สถานภาพโดยรวมและรายด้านพบว่า บุคลากรที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีระดับการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า สถานภาพต่างกัน มีระดับการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. เปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ Scheffe's พบว่า ระดับการพัฒนาบุคลากรตามความคิดเห็นของผู้บริหารทุกด้านแตกต่างกันกับบุคลากรที่เป็นคณาจารย์ และเจ้าหน้าที่สายสนับสนุนวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในต่างประเทศสามารถ สรุปได้ดังนี้

Sullivan (1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญพฤติกรรมและการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนฟลอริดา ซึ่งได้ศึกษาจาก 5 ส่วน คือ ผลกระทบต่อโรงเรียนผลกระทบต่อผู้นำการพัฒนาโรงเรียนรูปแบบต่าง ๆ และประสบการณ์ และได้ศึกษาจากโรงเรียนในฟลอริดา 9 แห่ง ผลการศึกษาพบว่า ยังขาดการสนับสนุนและใช้กลยุทธ์ในการปรับปรุงโครงสร้างของโรงเรียนและได้มีข้อเสนอแนะว่า ผู้นำจึงต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารการปรับปรุงองค์การอย่างมีสติและมีทีมงานที่มีความสามัคคี

Mahdavina (1994 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมบุคคลในการพัฒนาบุคลากร : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลิกลักษณะที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากร โดยศึกษาจากผู้นำและผู้จัดการจาก 86 เมือง ในรัฐลอสแอนเจลิส ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมบุคคลมีผลต่อการพัฒนาบุคลากรในทุก ๆ ด้าน ผู้จัดการในแถบเมืองจะมองโลกในแง่ดีมากกว่าผู้นำคนอื่น แต่ผู้นำทั้งสองกลุ่มก็มีความแตกต่างกันน้อยมากในด้านอื่น ๆ

Lreland (1995 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญและความสามารถในการพัฒนาบุคลากรระดับผู้ประกอบการในวิสาหกิจชุมชน แกรนท์ แมคคิสตัน ซึ่งมีความสนใจจะพัฒนาหลักสูตรและการพัฒนาบุคลากร จากผู้ประกอบการจากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการหลากหลายอาชีพ โดยศึกษาจากผู้ประกอบการ จำนวน 26 คน ผลการศึกษาพบว่า มีการกำหนด

ความสำคัญควบคู่กันไปกับการบริหารบุคลากร เช่น ผลกระทบขององค์กร กระบวนการเปลี่ยนแปลงของงานและความสามารถในการบริหาร ยังส่งผลต่อผู้จัดการและเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ดังนั้น ความสามารถด้านต่าง ๆ จะมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างการพัฒนาบุคลากร

AL-Ruwaujhed (1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสำคัญและการประเมินการพัฒนาบุคลากร ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาบุคลากรจะส่งผลต่อการประเมินทิศทางของการปฏิบัติงานได้ และมีความสำคัญของการคาดการณ์ทิศทางในอนาคต ซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อการวางแผนด้านการพัฒนาบุคคล

Bell (1996 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้บริหารต่อการพัฒนาบุคคลผลการวิจัยพบว่า ทักษะที่สำคัญสูงสุด คือ การสื่อสารและลักษณะของพฤติกรรม นอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริมสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสาร และลักษณะของพฤติกรรมนอกจากนี้สิ่งที่ช่วยส่งเสริม สร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศภายในกลุ่ม คือ ตัวบุคคล การสื่อสาร กิจกรรม ทัศนคติ และอุปนิสัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย พบว่า การพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา ถึงระดับประถมศึกษาทุกโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารได้ดำเนินการพัฒนาบุคลากรโดยใช้วิธีการประชุมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การจัดสัมมนา การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่ การศึกษาต่อกิจกรรมที่เลือกใช้ในการพัฒนาบุคลากรมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรมหรือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมนิเทศ การศึกษาต่อ สำหรับปัญหาที่พบในภาพรวม คือ บุคลากรไม่ให้ความสนใจและไม่เห็นความสำคัญในการพัฒนาตนเอง การกำหนดเป้าหมายในการพัฒนาไม่ชัดเจน รวมทั้งขาดงบประมาณ ขาดความร่วมมือจากบุคลากรและขาดการประสานงาน การประเมินติดตามผลไม่เป็นระบบ ไม่ต่อเนื่อง รวมทั้งบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาแล้วไม่นำความรู้และประสบการณ์ที่ได้รับมาปรับปรุงการปฏิบัติงาน ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ในขอบเขตของการพัฒนา 8 ด้าน ของกรมวิชาการ เพื่อจะได้นำผลการวิจัยในครั้งนี้มาเป็นข้อมูล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น