

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาบุคลากรเพื่อวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 จำเป็นต้องศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยดังนี้

1. การกิจการบริหาร
2. การวางแผนการศึกษา
 - 2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์
 - 2.2 การวางแผนกลยุทธ์
 - 2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร
 - 2.2.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
3. การพัฒนาบุคลากรด้วยการฝึกอบรม (Training)
 - 3.1 การพัฒนาโดยการศึกษา
 - 3.2 การพัฒนาบุคลากร
 - 3.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
 - 3.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร
 - 3.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
4. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม
 - 4.1 ประเภทของการฝึกอบรม
 - 4.2 กระบวนการฝึกอบรม
 - 4.3 วิธีการฝึกอบรม
5. การวางแผนจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. การจัดการบริหาร

กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหารให้มีประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายภายในเวลาที่กำหนด จึงเป็นภาระและหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยกระบวนการบริหารมาเป็นองค์ประกอบเพื่อให้เกิดระบบที่เป็นระเบียบขึ้นในการบริหาร เมื่อเป็นเช่นนี้กระบวนการบริหารจึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งผู้บริหารที่ปฏิบัติงานจะต้องใช้กระบวนการบริหารตลอดเวลา

ประชุม รอดประเสริฐ (2520 : 19-22) กล่าวถึง การบริหารว่า มีความเกี่ยวพัน และมีอิทธิพลต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์เป็นอย่างมากในปัจจุบัน โดยการบริหารจะสามารถช่วยให้มนุษย์ได้เข้าถึงความสามารถและศักยภาพของตนเอง การบริหารจะชี้นำการไปสู่ความสำเร็จของการปฏิบัติภารกิจตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และการบริหารช่วยลดปัญหาอุปสรรค และความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำรงชีวิตประจำวันของแต่ละบุคคล การบริหารนอกจากจะมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของแต่ละบุคคลแล้ว การบริหารยังมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อกลุ่มบุคคล หากผู้บริหารขาดความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารแล้ว การดำเนินกิจการใด ๆ ก็ย่อมพบอุปสรรคปัญหา ฉะนั้นการบริหารจึงเป็นสิ่งที่บุคคลในสังคมไม่ว่าจะมีฐานะ ตำแหน่ง เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีความรู้ความเข้าใจร่วมกัน การปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ อย่างผู้มีความรู้ และความเข้าใจในหลักการบริหาร ย่อมก่อให้เกิดผลดีหลายประการ กล่าวคือ

1. การบริหารช่วยให้มนุษย์ได้พัฒนาและใช้พลังความสามารถอันเป็นศักยภาพที่มีอยู่ภายในตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน
 2. การบริหารก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการใช้พลังร่วมของมนุษย์
- กล่าวคือ การบริหารเป็นสิ่งจูงใจให้มนุษย์ได้คิดร่วมกันและทำร่วมกันอย่างมีความสมัครสมานสามัคคี
3. การบริหารเป็นส่วนประกอบที่สำคัญต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติ

อุทัย หิรัญโต (2525 : 6) กล่าวว่า กระบวนการบริหาร หมายถึง การดำเนินการที่มุ่งให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งมีกรกระทำหลาย ๆ กิจกรรม โดยการกระทำต่าง ๆ ดำเนินการต่อเนื่องกันไปตามลำดับและพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ถ้าการกระทำหรือตัวกระทำส่วนใดส่วนหนึ่งบกพร่อง ไม่ประสานสัมพันธ์กัน การบริหารก็อาจไม่มีประสิทธิภาพ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช (2528 : 6) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารเป็นการ ประสมประสานทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

หนังสือ หน้าคินทร์ (2529 : 60) กล่าวว่า กระบวนการบริหารมีลักษณะเป็นวัฏจักร ที่จะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน เพราะเมื่อมีอะไรมากระทบกระบวนการขั้นใด ขั้นหนึ่ง ก็อาจจะต้องปรับปรุงกระบวนการขั้นอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า กระบวนการบริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ที่ผู้บริหารใช้เป็นหลักในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จ มีการกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงาน อย่างต่อเนื่อง มีความสัมพันธ์พึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน การบริหารที่มีประสิทธิภาพผู้บริหาร ต้องทำตามกระบวนการอย่างต่อเนื่อง และรู้จักผสมผสานการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและ เกิดประโยชน์สูงสุด

ส่วนกระบวนการบริหาร มักจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ วิธีการ หรือการกำหนด ขั้นตอนในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ซึ่งนับว่าเป็นวิธีการจัดการอย่างหนึ่งที่มีหลักเกณฑ์ตาม ทางวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) กระบวนการบริหารจะกำหนดขอบเขตและหน้าที่ ตามขั้นตอนต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน ซึ่งนักบริหารและนักวิชาการรวมทั้งนักการศึกษาได้ให้แนวคิด เกี่ยวกับกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

เฮนรี ฟาโยล์ (Henri Fayol) (อ้างใน กิติมา ปรีดีดิลก. 2532 ก : 22) ได้กล่าวถึงหลักการ บริหารว่า ประกอบด้วยองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

- 1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดโครงการและแผนปฏิบัติงานไว้ ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 2 การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งหน่วยงาน การจัดสายงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 3 การบังคับบัญชา (Commanding) หมายถึง ความพยายามที่จะทำให้บุคลากรต่าง ๆ ปฏิบัติภารกิจของตนอย่างสะดวก รวดเร็ว
- 4 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง ความพยายามที่จะให้ทุกฝ่ายทุก หน่วยงานต่าง ๆ ร่วมกันด้วยความสามัคคี
- 5 การควบคุม (Controlling) หมายถึง การดูแลรักษาให้การดำเนินการต่าง ๆ เป็นไปอย่าง มีระบบและเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้

ต่อมาได้มีนักวิชาการชื่อ ลูเธอร์ กุลิก และ ลินคอล์น เออวิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) (อ้างใน กิติมา ปรีดีติติก. 2532 ข : 22) ได้แบ่งภารกิจการบริหารออกเป็น 7 ประการ ซึ่งนิยมใช้กันมากในชื่อของตัวย่อว่า POSDCoRB ได้แก่

- 1 การวางแผน (Planning) หมายถึง การจัดองค์การและแผนปฏิบัติรวมทั้งวิธีปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 2 การจัดองค์การ (Organizing) การกำหนดโครงสร้าง การแบ่งหน่วยงาน การจัดสายงานเพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปตามวัตถุประสงค์
- 3 การจัดบุคลากร (Staffing) หมายถึง การจัดอัตรากำลัง การสรรหา การพัฒนาบุคลากรและการเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- 4 การอำนวยการ (Directing) หมายถึง การวินิจฉัยสั่งการ การควบคุมบังคับบัญชา และการควบคุมดูแลการปฏิบัติงาน
- 5 การประสานงาน (Co-ordinating) หมายถึง การได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ในหน่วยงาน ในอันที่จะทำให้งานมุ่งไปสู่วัตถุประสงค์เดียวกัน
- 6 การรายงาน (Reporting) หมายถึง การรายงานผลการปฏิบัติงานและประชาสัมพันธ์ผลงานของหน่วยงาน
- 7 งบประมาณ (Budgetting) หมายถึง การวางหลักการขอและการใช้งบประมาณ เพื่อการควบคุม

ต่อมา เจส บี ซีรีส์ (Jesse B. Sears) (อ้างอิงใน ภิญโญ สาร. 2519 : 67) ได้เสนอขั้นตอนการบริหารไว้ 5 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน (Planning)
2. การจัดองค์การ (Organizing)
3. การอำนวยการ (Directing)
4. การประสานงาน (Co-ordinating)
5. การควบคุมงาน (Controlling)

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกระบวนการบริหารของนักวิชาการ นักการศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น เป็นกระบวนการและภารกิจซึ่งมีขั้นตอนในการปฏิบัติงานนั้น จะเห็นว่าการบริหารงานทุกระดับยังมีปัญหาที่ต้องปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาในเรื่องกระบวนการบริหาร โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2546 ที่มุ่งหวังยกระดับการศึกษาของชาติให้ได้มาตรฐาน และจัดการศึกษาได้อย่างทั่วถึง มีคุณภาพ ผู้บริหารจึงต้องมีกระบวนการ

บริหารงานที่เหมาะสม จึงจะทำให้การจัดการศึกษามีคุณภาพตามเป้าหมายของหลักสูตร โดยหลักการบริหารจัดการตาม กระบวนการแบบ POLC ของ เซอร์กิโอแวนนี (Sergiovanni) (อ้างใน สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ เสนอกระบวนการบริหารไว้ 4 ชั้น ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

การบริหารมีลักษณะเป็นการใช้พลังร่วมกัน เพื่อการปฏิบัติการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนดไว้ การวางแผนเป็นภารกิจพื้นฐานของโรงเรียนที่สำคัญในการบริหาร เพราะการวางแผนเป็นการเลือกแนวทางการปฏิบัติจากหลาย ๆ ทางขององค์การ การที่จะบริหารงานให้ดำเนินไปจนบรรลุวัตถุประสงค์โดยอาศัยแผนเป็นตัวกำหนด ปริมาณ คุณภาพ วิธีการ ทิศทาง และอัตราความเร็วของการดำเนินงานทั้งหมด ในกระบวนการวางแผน เราสร้างเป้าหมายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลตามที่เรต้องการ เป้าหมายเป็นเครื่องมือของการดำเนินการเพื่อแก้ปัญหาหรือพิจารณางานให้เกิดผลตามที่เรปรารถนา เป้าหมายเป็นเครื่องมือกำหนดขอบเขตของผลผลิตของแผน สามารถชี้ทางปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นจริงและวัดได้

มีผู้ให้ความหมายของการวางแผนไว้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น กิติมา ปรีดีดิลก (2532 :24) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การวางแผน หมายถึง การเตรียมการล่วงหน้าเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย โครงการ วิธีการแก้ปัญหา ตลอดจนการแสวงหาวิธีการที่ดีที่สุด ง่ายที่สุด และเร็วที่สุด เพื่อให้การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนี้ยังหมายถึงรวมถึงการจัดลำดับกิจกรรมสำคัญ ๆ ตามลำดับก่อนหลัง และตามลำดับเวลาที่จะต้องทำให้เสร็จ จัดให้มีทรัพยากรในการบริหารให้เพียงพอ วางแผนเพื่อให้มีการประสานงาน ตลอดจนกำหนดระบบการควบคุม

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2543 ก : 93) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะต้องการผลสำเร็จอันใด เรื่องใด ให้เป็นไปอย่างไร แล้วคิดตัดสินใจล่วงหน้าว่าการจะได้มาซึ่งความสำเร็จตามสภาพที่ต้องการนั้นจะดำเนินการอย่างไร ด้วยวิธีใด ใครเป็นผู้ทำ ทำที่ไหน ทำเมื่อไร

2. การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ มีผู้ให้ความหมายของการจัดองค์การไว้หลายทาง ดังนี้

กิติมา ปรีดีดิลก (2532 : 27) ให้นิยามการจัดองค์การ เป็นลักษณะงานที่ผู้บริหารจะต้องวางโครงสร้างกิจกรรม เพื่อช่วยให้ทุกคนเข้าใจว่า ใครมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้างในองค์การ โดยการกำหนดอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบในงานนั้น ๆ อย่างชัดเจน

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542 : 89) ได้ให้ความหมายว่า การจัดองค์การ หมายถึง กระบวนการในการจัดรายละเอียดของงานทุกอย่างที่ต้องกระทำ และทรัพยากรที่ต้องใช้ เพื่อแบ่งงาน และแบ่งทรัพยากรให้กับสมาชิกในองค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

พงษ์ศักดิ์ ปัญญาพรผล (2542 : 106) กล่าวไว้ว่า การจัดองค์การ หมายถึง การกำหนดระเบียบแบบแผน โครงสร้าง หน้าที่การทำกิจกรรม รวมทั้งการประสานความสัมพันธ์ของทุกฝ่ายภายในองค์การให้สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สมคิด บางโม (2547 : 16) ได้ให้ความหมาย การจัดองค์การคือ กลุ่มบุคคลหลาย ๆ คน ร่วมกันทำกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การร่วมกันของกลุ่มต้องถาวร มีการจัดระเบียบกันภายในกลุ่มเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละคน ตลอดจนกำหนด ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ยึดถือปฏิบัติ

3. การใช้ภาวะผู้นำ (Leading)

ในกระบวนการบริหาร เพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ จนเกิดผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำในการที่จะทำให้อื่นปฏิบัติตามที่ผู้บริหารต้องการให้ทำโดยที่ผู้อื่นเหล่านั้น ก็อยากจะทำงานด้วย นั่นคือการสั่งงาน การสั่งงานจึงเป็นเทคนิคอันสำคัญยิ่งของผู้บริหาร

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 183) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึง การที่ผู้บริหารใช้อำนาจหน้าที่ของตนกระตุ้นใจให้ผู้อื่นได้บังคับบัญชา อุทิศตน ร่วมแรง ร่วมกับสมาชิกอื่น ๆ ในองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

วรารัตน์ เขียวไพรี (2542 : 64) กล่าวไว้ว่า การนำหมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารทำให้บุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและด้วยความเต็มใจ องค์การทุกแห่งเป็นที่รวมของบุคคลซึ่งมาจากพื้นฐานที่แตกต่างกัน ความต้องการ ความสนใจ และเป้าหมาย การหลอมรวมพนักงานกับองค์การให้มีการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หน้าที่ สั่งการ การมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม การติดต่อสื่อสารทั่วทั้งองค์การ การกระตุ้นให้พนักงานมีจิตใจสำนึกปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด

บรรยงค์ ไตจินดา (2542 : 173) กล่าวว่า การอำนวยการ (Directing or Leading) หมายถึง การที่ผู้บริหารหรือผู้จัดการดำเนินการให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการดำเนินการจะเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) การมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ กับความรับผิดชอบ (Delegation of Work, Authority and Responsibility) การวินิจฉัยสั่งการ (Decision-

Making) การออกคำสั่ง การติดต่อสื่อสารและการประสานงาน การงูใจ (Communication and Coordination)

4. การควบคุม (Controlling)

ในทางการบริหาร มีนักวิชาการได้ให้ความหมายการควบคุมไว้หลายลักษณะด้วยกัน เช่น สมพงษ์ เกษมสิน (อ้างใน สวัสดิ์ สายประสิทธิ์. 2539 : 30) ได้ให้ความหมายของการควบคุม คือ การใช้ศิลปะการบริหาร เพื่อตรวจสอบการดำเนินงานเป็นไปโดยถูกต้องตามวิธีการหรือไม่ และผลการปฏิบัติงานถึงมาตรฐานหรือไม่เพียงใด

ส่วน ระวัง เนตร โพธิ์แก้ว (2542 : 79) ให้ความหมายว่า คือการบังคับหรือกำกับให้ งานดำเนินไปสู่เป้าหมาย การควบคุมย่อมเป็นหลักประกันว่า ผลงานที่ได้ตรงกับเป้าหมาย และ วัตถุประสงค์ที่กำหนด การควบคุมจะให้เราทราบว่า งานที่กำลังดำเนินไปสู่เป้าหมายหรือไม่ ถ้าไม่ตรงเป้าหมาย เราก็สามารถที่จะปรับปรุงแก้ไขทันการ การควบคุมจะมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ถ้าได้มีการกำหนดงานและตั้งมาตรฐานไว้เป็นการล่วงหน้า และมีการเปรียบเทียบผลงานจริงกับ มาตรฐานที่ตั้งไว้

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช (2543 ข : 148) ได้ให้ความหมายในลักษณะเดียวกัน คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าจะต้องสอดส่องดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ ดำเนินไปอย่างราบรื่น เป็นระเบียบ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ สุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 6) ให้ความหมายว่า เป็นกิจกรรมอย่างหนึ่ง ในงานหรือโครงการซึ่งทำหน้าที่ให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานหรือโครงการแก่ผู้เกี่ยวข้องและแก่ผู้บริหาร เพื่อประกอบการตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมเพื่อป้องกันหรือแก้ไขความเบี่ยงเบนของ การดำเนินงาน

ส่วน สมบัติ ธำรงธัญวงศ์ (2544 : 96) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึงกระบวนการของ กิจกรรมการติดตามเพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมถึงการแก้ไข ปรับปรุงสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากแผน

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2545 : 248) กล่าวไว้ว่า การควบคุม หมายถึง มาตรฐานวัดที่ใช้ เฝ้าติดตาม และบังคับให้กิจกรรมต่าง ๆ ดำเนินไปภายใต้แผนงาน หรือยุทธศาสตร์ ที่วางไว้ อย่างถูกต้อง ตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ รวมทั้งการแก้ไข การดำเนินการที่คลาดเคลื่อนหรือ เบี่ยงเบนจากมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมที่ดีต้องเป็นหลักประกันที่ดีเยี่ยม ให้องค์การประสบผลสำเร็จหรือเป้าหมายขององค์การ โดยใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพสูงสุด

2. การวางแผนการศึกษา

การวางแผนหรือแผนพัฒนา ได้มีผู้ให้คำจำกัดความของการวางแผนไว้หลายลักษณะ ดังนี้

chner เอกเผ่าพันธุ์ (2543 : 6) ได้ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการกำหนดวัตถุประสงค์ในอนาคต และกำหนดกิจกรรมที่จะทำในอนาคต เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการนั้น ส่วนสมคิด บางโม (2547:81) คือการกำหนดเป้าหมายและแนวทางปฏิบัติไว้ล่วงหน้า โดยการศึกษาข้อมูลต่าง ๆ และ เลือกแนวทางปฏิบัติที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ จากคำจำกัดความดังกล่าว จะพบว่า การวางแผนมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. เป็นเรื่องสมมุติในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
2. กำหนดเป้าหมายและวิธีการ ไปสู่เป้าหมาย
3. เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการกระทำหรือกิจกรรม
4. เป็นเรื่องการตัดสินใจของผู้บริหาร

สำหรับ ประมวล เสนาฤทธิ์ (2526 :1) ได้ให้ความหมายของการวางแผน คือ การมองอนาคต การเห็นจุดหมายที่ต้องการ ตลอดจนการหาทางแก้ปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น

ถ้ากล่าวโดยสรุป การวางแผนคือการคิดการหรือคาดคะเน ไว้ล่วงหน้า เพื่อคัดเลือกทางที่ดีที่สุดทางหนึ่ง เพื่อให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การวางแผนจึงเป็นเรื่องของอนาคต การตัดสินใจและการปฏิบัติ

2.1 การวางแผนยุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเป็นอย่างยิ่ง เพราะยุทธศาสตร์เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน โดยถือได้ว่าแผนยุทธศาสตร์เป็นโครงร่างหลัก (Grand Design) หรือเป็นวิธีการ โดยรวมที่บุคคลหรือองค์การต้องทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบให้การดำเนินงานบรรลุถึงวัตถุประสงค์ แผนยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมเป็นกระบวนการที่จะทำให้เกิดการใช้ประโยชน์จากพลังภายนอก และภายในองค์การมากที่สุด เพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ ที่กำหนดไว้ แผนยุทธศาสตร์สามารถใช้ได้กับองค์การหรือหน่วยงานทุกระดับ ซึ่ง ประชุม รอดประเสริฐ (2535 : 164-165) ได้รวบรวมความหมายจากนักการศึกษาไว้หลายประการดังนี้

แอนโทนี (Robert N.Antony) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง ผลอันเกิดจากกระบวนการตัดสินใจ เลือกวัตถุประสงค์ขององค์การ การตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์

การตัดสินใจใช้ทรัพยากรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นั้น และการตัดสินใจที่เกี่ยวกับนโยบายในการควบคุม การได้มา การใช้และการถ่ายเททรัพยากร

อัลเฟรด ดี. แชนด์เลอร์ (Alfred D.Chandler) กล่าวว่า แผนยุทธศาสตร์ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวขององค์กร และการยอมรับวิธีการในการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์เหล่านั้น

วิลเลียม เอฟ. กลูคค์ (William F. Glueck) กล่าวถึงแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นแผนรวมแผนผสมผสาน บูรณาการ แผนสรุปที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานของหน่วยงาน

ดาลตัน อี. แมคฟาแลนด์ (Dalton E.Mcfarland) ได้กล่าวถึงการวางแผนยุทธศาสตร์ว่าเป็นพฤติกรรมของบุคคลที่ต้องการปฏิบัติงานให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน และของตนเองในสภาพแวดล้อมที่ทำนาย อันเกิดจากการกระทำของผู้อื่น และเกิดจากสิ่งแวดล้อมของหน่วยงาน

จากความหมายดังกล่าวพอสรุปได้ว่าการวางแผนยุทธศาสตร์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจเพื่อดำเนินงานของหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์แม้จะต้องเสี่ยงกับสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอนหรือไม่สามารถคาดคะเนได้ โดยการตัดสินใจนั้น จะต้องเลือกเอาแผนซึ่งคาดว่าจะใช้ได้ดีที่สุดไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน และเป็นการตัดสินใจเพื่อดำเนินการตามภารกิจของหน่วยงานหรือโครงการในอนาคต แผนยุทธศาสตร์หรือบางครั้งก็เรียกว่าแผนกลยุทธ์ ความหมายจะไม่แตกต่างกัน แล้วแต่จะนำไปเรียกกำหนดเป็นแผนงานขององค์กร เช่น แผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ แผนกลยุทธ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา เป็นต้น

ในส่วนของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2548:1) ได้ให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์เป็นอย่างมาก การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบของการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบท และ สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบของการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความคล่องตัวมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนองค์กรโดยองค์กร เพื่อองค์กร ไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งมา จากทัศนะที่มีผู้เสนอไว้ข้างต้นจะเห็นได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารอย่างสร้างสรรค์ โดยให้ความสำคัญกับ “คน” เป็นผู้แก้ปัญหาด้วยการลดความแตกต่างทั้งหลายที่มีอยู่ เป็นเรื่องของอนาคตที่ต้องการให้เกิดขึ้นที่ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน เพื่อที่จะให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย

มากยิ่งขึ้น ดังนั้นสามารถสรุปความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจ วางแผนอย่างเป็นระบบ มีทิศทางกระบวนการทำงานอย่างชัดเจน มีความสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อม มีการประสานงานกันในการดำเนินงานในทิศทางเดียวกัน และสอดคล้องกับความต้องการขององค์กร โดยอาศัยการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของทุกฝ่าย

ความจำเป็นของการพัฒนาบุคลากรในด้านการวางแผนกลยุทธ์ พบว่าการวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่มุ่งไปอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยจากสภาพแวดล้อม ทั้งภายนอกและภายใน ตลอดทุกมิติขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องหาวิธีในการกำหนดทิศทางการทำงานที่ชัดเจน และต้องจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

จะเห็นได้ว่าแผนกลยุทธ์ มีความสำคัญและความจำเป็นต่อระบบโครงสร้างการทำงานในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่งที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ได้มีนักวิชาการให้ความสำคัญของแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ไว้ดังนี้

พวงรัตน์ เกษรแพทย (2543 : 24) ได้กล่าวความสำคัญไว้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนมุ่งไปอนาคต มีกระบวนการคิดหาวิธีการที่ดีที่สุด โดยให้ความสำคัญกับผลกระทบจากปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ตลอดทุกมิติขององค์กร รวมทั้งมีการยอมรับร่วมกันของคนในองค์กร จึงอาจกล่าวได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความจำเป็นอย่างมากสำหรับ ผู้บริหารที่มุ่งหวังผลสำเร็จ

ถวิล มาตรเยี่ยม (2545 :162) ได้กล่าวถึงความสำคัญของแผนกลยุทธ์ว่า การวางแผนกลยุทธ์ คือ กระบวนการวางแผนที่ทำให้โรงเรียนรู้ว่าขณะนี้ตนเองอยู่ ณ จุดใด ต้องการจะไปทิศทางใด และจะไปถึงจุดนั้นด้วยวิธีการใด แผนกลยุทธ์ทำให้เห็นภาพรวม (Big Picture) ของโรงเรียนได้ทั้งหมดทำให้มีแนวปฏิบัติและสามารถควบคุมให้ดำเนินการตอบรับอนาคตโรงเรียนสามารถตอบสนองต่ออิทธิพลการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ความสำคัญของแผนกลยุทธ์ สามารถบ่งบอกถึงการเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นต้องกระทำอย่างรอบคอบและประกัน ได้ว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะก่อให้เกิดทั้งประสิทธิผลและประสิทธิภาพขึ้นในองค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรนั้นเป็นหน้าที่ประการแรกและสำคัญยิ่งของผู้บริหารที่จะทำหน้าที่เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงองค์กรไม่ว่าจะเกิดผลบวกหรือทางลบก็ตาม จะส่งผลอย่างกว้างขวางและระยะยาว ดังนั้นวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงองค์กรจึงต้องเป็นวิธีที่มีโอกาสพลาดน้อยที่สุดวิธีหนึ่งที่น่าจะนำไปปฏิบัติคือ การวางแผนยุทธศาสตร์ ในปัจจุบันมีการพูดถึงการวางแผนกลยุทธ์มากขึ้น เพราะถือว่าแผนยุทธศาสตร์ เป็นพื้นฐานของทุกขั้นตอนในกระบวนการวางแผน

เป็นโครงร่างหรือวิธีการ โดยรวมที่องค์กรต้องดำเนินการเพื่อให้ได้กรอบหรือเป็นแนวทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

2.2.1 การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร

เทคนิคการพัฒนาองค์กรต่าง ๆ ที่ได้ศึกษากันมาตั้งแต่ต้นนั้นส่วนใหญ่จะเป็นเทคนิคที่มุ่งไปสู่การทำงานภายในองค์กรแต่เพียงอย่างเดียว เช่นการให้คำปรึกษาในกระบวนการทำงาน การพัฒนาทีมงาน และการพัฒนาคุณภาพงาน เหล่านี้เป็นต้น ล้วนแล้วแต่เป็นกิจกรรมที่มีขอบเขตจำกัดอยู่แต่เฉพาะปัจจัยแวดล้อมภายในองค์กรด้วยกันทั้งนั้น แต่อย่างไรก็ตาม ในระยะหลังผู้บริหารและนักพัฒนาองค์กร เริ่มตระหนักถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อองค์กรมากขึ้น ดังนั้นจึงทำให้มีการพัฒนาเทคนิคของการพัฒนาองค์กรให้มีกิจกรรมที่ครอบคลุมไปถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย และหนึ่งในบรรดาเทคนิคที่มีลักษณะดังกล่าวนี้ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร (Strategic Planning) ซึ่งได้มีผู้ที่กล่าวถึงคือ สายหยุด ใจสำราญ และสุภาพร พิศาลบุตร (2543 : 186-187) ต่อไปนี้

(1) ความหมาย ลักษณะ และเหตุผลของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร

จากการศึกษาเอกสารการสอนของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2527 : 143-144) ได้กล่าวถึงลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร มีลักษณะเด่นอยู่หลายประการด้วยกันดังต่อไปนี้

ประการแรก เป็นการวางแผนระยะยาว (Long Range Planning) ซึ่งจะมีระยะเวลามากกว่าสองปีขึ้นไป และอาจจะเป็นแผนใหม่ขององค์กร หรือแผนของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งก็ได้

ประการที่สอง เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ หรือประเมินเป้าหมายขององค์กรสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรกลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งสภาพที่พึงปรารถนาขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ประการที่สาม เป็นแผนที่เกิดขึ้นในระดับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Top Level Managers) หรือผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดแผนขึ้นมา เหตุที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่า ผู้บริหารสูงสุดขององค์กรมีหน้าที่ในการคาดคะเนการเปลี่ยนแปลง หรือความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมที่จะมีผลกระทบต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคตนั่นเอง

ลักษณะของการวางแผนกลยุทธ์ดังกล่าวมานี้ จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับการวางแผนปฏิบัติการ (Operational Planning) อย่างเห็นได้ชัดเจน ดังจะเห็นได้ว่าการวางแผนปฏิบัติการนั้นเป็นการวางแผนสำหรับเป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างเป็นทางการของแต่ละปี

และมักจะมีการกำหนดออกมาเป็นแผนดำเนินการแยกย่อยเป็นรายเดือน หรือรายสัปดาห์ จะเห็นว่า การวางแผนปฏิบัติการ ไม่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเลย และเป็นแผนการดำเนินงานที่ผู้บริหารทุกระดับจะต้องทำ

(2) เหตุผลของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร นั้นเกิดขึ้นจากเหตุผลที่สำคัญอยู่ 2 ประการด้วยกันดังต่อไปนี้

ประการแรก เนื่องจากสภาพแวดล้อมขององค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผลทำให้องค์กรเผชิญอยู่กับสภาวะของความไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในอนาคต สภาวะดังกล่าวเช่นนี้ จึงเป็นแรงกดดันที่ทำให้เกิดความจำเป็นที่จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรขึ้นมา เพราะว่า การวางแผนกลยุทธ์นี้จะช่วยเป็นแนวทางให้ผู้บริหารสามารถ คาดคะเนปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ ซึ่งมีผลทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางขององค์กร ได้อย่างถูกต้องในท้ายที่สุด

ประการที่สอง เกิดจากเหตุผลที่ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยทำให้ บุคลากรในองค์กรทุกระดับสามารถเข้าใจวัตถุประสงค์ และทิศทางขององค์กรในอนาคต ได้อย่างชัดเจนนั่นเอง สภาพเช่นนี้มีผลทำให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพราะพวกเขาสามารถเข้าใจบทบาทของตนเองได้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นยังเป็นการช่วยลดความขัดแย้งในองค์กรลงได้ และเป็นพื้นฐานของการควบคุมและ ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วย

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ในองค์กร จึงหมายถึง กระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาระหน้าที่และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งกลยุทธ์ในการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง หรือความไม่แน่นอนอยู่ตลอดเวลา

2.2.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ มีขั้นตอนในดำเนินการดังนี้

(1) การวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์กรที่จะนำมาวิเคราะห์ และวินิจฉัย ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร หมายถึง สภาพแวดล้อมทางด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะหมายถึง เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อองค์กร นอกจากนั้น ยังรวมถึงการติดตามถึงสาเหตุของการเปลี่ยนแปลง และความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมด้วย

ส่วนการวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์กร หมายถึง เป็นการประเมิน และตัดสินใจ กำหนดว่าปัจจัยแวดล้อมประการใดที่มีความสำคัญที่สุดต่ออนาคตขององค์กร การวินิจฉัยจะมีความถูกต้องมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ว่ามีมากเพียงพอหรือไม่นั่นเอง

การวิเคราะห์และวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์การดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ถือได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การ เพราะสิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องทราบคือ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา มีอิทธิพลต่อสถานภาพขององค์การทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างไร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ มีปัจจัยแวดล้อมประการใดบ้างที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์การที่กำลังเป็นอยู่ในปัจจุบัน หรือมีส่วนที่เอื้ออำนวยให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างรวดเร็วขึ้นในอนาคต หากมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ จะเห็นได้ว่า การวิเคราะห์และการวินิจฉัยสภาพแวดล้อมขององค์การนี้ จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และคาดคะเนเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์การ สภาพเช่นนี้จะทำให้องค์การสามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ได้อย่างทันเหตุการณ์ ซึ่งหมายถึง ความเจริญเติบโตและก้าวหน้าขององค์การนั่นเอง และในทางตรงกันข้ามหากองค์การใดไม่มีการติดตามและวินิจฉัยสภาพแวดล้อมแล้ว โอกาสที่องค์การนั้นจะมีความสามารถในการสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างสอดคล้องกับความเป็นจริง ก็เป็นเรื่องที่เป็นไปได้ยาก ซึ่งจะมีผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์การในท้ายที่สุดนั่นเอง

(2) การวิเคราะห์และวินิจฉัยกลยุทธ์ภายในองค์การ ขั้นตอนขั้นที่สองนี้ หมายถึงว่าเป็นการตรวจสอบว่าการบริหารภายในองค์การมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนประเภทใดบ้าง ในการรองรับสภาพแวดล้อมที่กดดันต่อองค์การ ซึ่งสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ และวินิจฉัยการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การทั้งหมด รวมทั้งทรัพยากรขององค์การด้วย

การตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การเช่นนี้ จะเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหาร ที่สามารถกำหนดกลยุทธ์ขององค์การได้เป็นอย่างดี กล่าวคือ จุดแข็งขององค์การนั้นถือว่าเป็นข้อได้เปรียบที่องค์การจะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุกได้เป็นอย่างดี ส่วนจุดอ่อนขององค์การถือว่าเป็นข้อเสียเปรียบที่จะทำให้ให้องค์การไม่สามารถสร้างกลยุทธ์ขึ้นมา เพื่อสนองตอบต่อการเปลี่ยนแปลงได้ ดังนั้นการปรับปรุงจุดอ่อนขององค์การจึงกลายเป็นกลยุทธ์อีกอย่างหนึ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้

(3) การพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ของกลยุทธ์ หลังจากที่ได้วินิจฉัยแล้วว่า ปัจจัยแวดล้อมประการใดที่มีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด และได้มีการตรวจสอบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การเพื่อให้ได้ข้อมูลสำหรับสร้างกลยุทธ์ขององค์การขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนที่สามต่อไปก็คือการสร้างทางเลือกของกลยุทธ์ขึ้นมาเอง สำหรับแนวทางในการพิจารณาทางเลือกต่าง ๆ ของกลยุทธ์นี้อาจจะทำได้โดยการตั้งคำถามต่าง ๆ เช่น ขณะนี้องค์การของเรากำลังทำอะไร ควรจะเป็นอย่างไรต่อไปในอนาคต เราควรจะอยู่ในสถานภาพเดิมเช่นปัจจุบันนี้หรือไม่ ควรจะขยับเลิกสิ่งที่เรากำลังทำอยู่หรือไม่ และควรจะมีการขยายงานอื่น ๆ อีกหรือไม่ เป็นต้น คำถามต่าง ๆ

เหล่านี้จะช่วยทำให้เราสามารถสร้างทางเลือกทางกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาได้หลายทางเลือก แต่อย่างไรก็ตามผู้ที่จะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมขององค์กรก็คือ ผู้ที่ทำการวิเคราะห์และวินิจฉัยขั้นตอนที่หนึ่งและสองมาแล้วนั่นเอง

(4) การเลือกกลยุทธ์ หลังจากที่มีการสร้างทางเลือกของกลยุทธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาแล้ว ขั้นตอนที่สำคัญก็คือ การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ เหล่านี้ โดยการพิจารณาว่ากลยุทธ์ประการใดที่สอดคล้องหรือเหมาะสมกับเป้าหมายขององค์กรมากที่สุด

(5) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เมื่อตัดสินใจเลือกกลยุทธ์เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป ได้แก่ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั่นเอง ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นี้มีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติอยู่ 3 ประการด้วยกัน ซึ่งได้แก่

1. การกำหนดผู้นำให้เหมาะสมกับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์สิ่งแรกที่ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงก็คือ เรื่องผู้นำในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพราะว่าผู้นำ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งที่จะทำให้การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ประสบผลสำเร็จหรือไม่นั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดผู้นำให้เหมาะสมทั้งในด้าน การศึกษา ความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพ

2. การปฏิบัติตามนโยบาย เมื่อกำหนดตัวผู้นำได้แล้วสิ่งที่จะต้องทำต่อไปก็คือการเริ่มปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารตามที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นขั้นที่ผู้นำ ระดมทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์กรเข้ามาดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้นั่นเอง

3. การกำหนดโครงสร้างขององค์กรให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นอกจากต้องการผู้นำที่เหมาะสมแล้ว หากยังต้องการโครงสร้างขององค์กรที่สอดคล้องหรือเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อีกด้วย โครงสร้างขององค์กรที่มีลักษณะดังกล่าวเช่นนี้ ได้แก่ ระบบข้อมูลข่าวสารที่มีประสิทธิภาพ ระบบการควบคุมที่เหมาะสม และระบบการให้รางวัลตอบแทนที่ยุติธรรม เป็นต้น ผู้บริหารจะต้องกำหนดสิ่งต่าง ๆ ดังกล่าวนี้อันขึ้นไปได้ หากต้องการให้องค์กรปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

(6) การประเมินผลแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การประเมินผลนั่นเอง ในขั้นนี้จะเป็นการประเมินว่าการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์นั้นสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ การประเมินผลแผนกลยุทธ์นี้อาจจะทำให้ได้ ข้อมูลที่จะนำไปสู่การปรับปรุงวัตถุประสงค์ขององค์กร หรือกำหนดวัตถุประสงค์ใหม่ขององค์กรขึ้นมาก็ได้ และหากผู้บริหารต้องการทำวัตถุประสงค์ใหม่นี้ให้ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ ก็จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ใหม่ตามกระบวนการหรือขั้นตอนดังได้กล่าวมาแล้ว

3. การพัฒนา (Development)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการพัฒนา ว่าเป็นเรื่องการพัฒนา รูปแบบหนึ่ง ดังเช่น ทวีป อภิลิทธิ (2536 :15) ให้ความหมายของการพัฒนา คือ การทำให้คนเจริญงอกงาม ซึ่งหมายความว่า สิ่งใด ๆ ก็ตามที่ทำให้คนเจริญก้าวหน้าดีขึ้นกว่าเดิม เป็นความหมายของคำว่า “พัฒนา” ทั้งสิ้น

นอกจากนี้ พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 193) ได้ให้ความหมายการพัฒนาหมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากขึ้นในกรณีเกี่ยวกับบุคคลก็คือการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ให้มีคุณภาพประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แก่องค์กร การจะบรรลุผลการพัฒนาดังกล่าว คือ การจัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม เป็นต้น

ในส่วนของ ชูชัย สมितिไกร (2544 : 6) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร คือ การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้แก่บุคคล เพื่อปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางด้านจิตใจ และ รุ่งระ ประมวลพฤกษ์ (2538 : 2) ได้กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเพื่อช่วยให้บุคลากรได้มีความรู้ ทักษะและทัศนคติ ในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

นอกจากนี้ สมคิด บางโม (2545 : 13) ได้กล่าวถึงการพัฒนา (Development) หมายถึง กระบวนการทุกอย่างที่จะทำให้สิ่งที่มีอยู่ เป็นอยู่เจริญขึ้น ดีขึ้น เป็นประโยชน์มากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นตัวคน ระบบงาน องค์กร สถาน ที่ ทฤษฎี ความรู้ สึกนิกคิด ฯลฯ การพัฒนาคนให้มีคุณภาพสูงขึ้น มีหลายวิธีเช่น การสอนงาน การประชุม การให้การศึกษา การฝึกอบรม การสัมมนา การศึกษาดูงาน การส่งไปศึกษาต่อ เป็นต้น

3.1 การพัฒนาโดยการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2537 : 1) ให้ความหมายการพัฒนา โดยการศึกษา คือประสบการณ์การเรียนรู้ที่มีวัตถุประสงค์สำคัญ มุ่งเน้นการเพิ่มพูนความรู้และสติปัญญาของแต่ละคน เป็นการเตรียมการให้บุคคลมีความสามารถพร้อมที่จะปฏิบัติงานหนึ่งงานใดที่จะได้รับมอบหมายในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วน สมชาย หิรัญกิติ (2542 : 15) ได้ให้ความหมายการศึกษา (Education) หมายถึง การทำให้คนมีความรู้ (To make people know) นั้น จะมีความหมายกว้างมาก คือไม่ว่าอะไรก็ตามที่ทำให้คนมีความรู้ ไม่ว่าจะเป็นทางลบหรือทางบวก ก็อยู่ในความหมายของการศึกษาทั้งสิ้น

จะเห็นได้ว่า คำว่าการศึกษา เป็นคำที่มีความหมายกว้างมากครอบคลุมทั้งหมดทั้งคำว่า การพัฒนาและการฝึกอบรม เพราะทั้งการพัฒนาและการฝึกอบรมก็จะต้องใช้การศึกษาเป็น ส่วนประกอบ ส่วนคำว่า พัฒนานั้น จะมีความหมายแคบลงมาจากคำว่าการศึกษา ตรงจุดที่ก่อ ความก้าวหน้า ความเจริญขึ้น เติบโตขึ้นมีประสิทธิภาพขึ้น ส่วนใหญ่เป็นการมองในแง่บวก ถ้าใน ด้านลบหรือด้านที่ไม่พึงประสงค์เราไม่นิยม ใช้คำว่าพัฒนา

ส่วนคำว่า การฝึกอบรม นั้นเป็นเรื่องเฉพาะแคบลงมา คือจะมีจุดหมายเฉพาะเจาะจง เป็นเรื่อง ๆ และส่วนใหญ่เป็นเรื่องของการเตรียมหรือฝึกคนที่ จะเข้าทำงาน หรือกำลังทำงานได้ ให้สามารถทำงานให้เหมาะกับงาน หรืออาชีพที่ทำอยู่นั้น ๆ จึงใช้การฝึกอบรมมาช่วย สำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาอำเภอ เขต 3 มีภารกิจรับผิดชอบส่งเสริมและจัดการศึกษาให้ประชากรทุกคน ได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและมีคุณภาพ

3.2 การพัฒนาบุคลากร

3.2.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

เป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารบุคคล และมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง มี นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ การพัฒนาบุคลากร ไว้ดังนี้

เมธี ปิณฑานันท์ (2529 : 106) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการ ที่สำคัญยิ่งของการบริหารบุคคล เพราะเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการผูกพัน การยอมรับ การปรับปรุง คุณภาพสมาชิกขององค์การ หรือหน่วยงาน และทำให้เป้าประสงค์ขององค์การบรรลุผล

เอกชัย กีสุขพันธ์ (2528 : 126-127) ได้ให้ความหมายการพัฒนาบุคลากร พอสรุป ได้ว่าการพัฒนาบุคลากร การดำเนินงานต่างๆเพื่อช่วยพัฒนาความรู้ ความสามารถและความชำนาญ ของบุคลากรในหน่วยงานให้มีสมรรถภาพในการทำงานดียิ่งขึ้น บุคลากรในโรงเรียนโดยเฉพาะครู ซึ่งทำหน้าที่สอน ถ่ายทอดความรู้ต่างๆไปสู่นักเรียน เมื่อทำงานไปเป็นเวลานานควรได้รับการพัฒนา ความรู้ใหม่ ๆ ความสามารถ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ให้มีมากขึ้น อันจะเป็นผลดีต่อการทำงาน ของครู

เสาวลักษณ์ สิงห์โกวิน (2532 : 2) ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็น วิธีการและเทคนิคต่าง ๆ ที่ช่วยให้บุคคลมีความเจริญเติบโตทั้งด้านสมอง และจิตใจ เพื่อให้มี ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ประชุม รอดประเสริฐ (2533 : 132) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการ ที่เสริมสร้างให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ ความเข้าใจ ทักษะคติ อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



ธงชัย สันติวงษ์ (2535 : 36) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นหน้าที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลา ทุกขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่กับเรา เพื่อมุ่งที่จะให้ความรู้ ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญแก่บุคลากร และเพื่อป้องกันคุณภาพของบุคลากรไม่ให้ต่ำลง ซึ่งอาจเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ

พยอม วงศ์สารศรี (2534 : 193) ได้ให้ความหมาย การพัฒนา หมายถึง การทำให้มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ในกรณีที่เกี่ยวข้องกับบุคคลก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้มีคุณภาพ ประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ แก่องค์กร การพัฒนาบุคลากรดังกล่าวก็คือ การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม

จิระ ประवालพฤษย์ (2538 : 2) การพัฒนาบุคลากร คือ การดำเนินการเพื่อช่วยบุคลากร ได้เพิ่มความรู้ ทักษะ และทัศนคติในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ดียิ่งขึ้น

ถวิล มาตรการเยี่ยม (2545 : 116) กล่าวถึง การพัฒนาบุคลากร (Staff Development) คือ กระบวนการ การใช้กิจกรรมหลากหลายเพื่อช่วยให้ คณะบุคลากรได้เรียนและพัฒนาตนเอง พัฒนากลุ่ม แต่ละกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาบุคลากรคือ การเพิ่มประสิทธิภาพทาง ด้านทักษะ ความชำนาญด้านการทำงาน ตลอดจนการปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากรทุกระดับให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน การเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การฝึกอบรม การปฐมนิเทศ เพื่อให้บุคลากรนั้นจะ สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่เพื่อก้าวไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3.2.2 ความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

ทรัพยากรบุคคลหรือบุคลากร นับได้ว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่ง ที่มีผลทำให้องค์กรมีความเจริญหรือเสื่อมโทรมได้ เพราะว่าบุคลากรเป็นปัจจัยที่พิเศษแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ การเปลี่ยนแปลงของโลกของสังคมที่ผ่านมา เป็นการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วหลากหลาย ซึ่งมีผลกระทบต่อชีวิตมนุษย์ มนุษย์จะต้องเรียนรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อการปรับตัวให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข โรงเรียนเป็นสถาบันหนึ่งของสังคม มีหน้าที่ให้การศึกษาแก่ชุมชน คุณภาพของชุมชนขึ้นอยู่กับคุณภาพของบุคลากรในโรงเรียน เพราะบุคลากรในโรงเรียนเป็นหลักสำคัญ ในการนำพาการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ หรือจะทำให้การศึกษาดำเนินไปอย่างเชื่องช้า การพัฒนาบุคลากรจึงมีความสำคัญต่อการศึกษาโดยรวมเป็นอย่างมาก วิธีการหนึ่งที่จะช่วยเพิ่มพูนความสามารถของบุคลากรได้ก็คือ การพัฒนาบุคลากรนั่นเอง

จากเอกสารการสอนชุดวิชาบริหารงานบุคคลของ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมศาสตร์ (2532 : 169-171) มีสาระสำคัญของการพัฒนาบุคลากร พอสรุปได้ 6 ประการ ดังนี้

1. การพัฒนาบุคลากร ช่วยทำให้ระบบ และวิธีปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการติดต่อประสานกัน ทั้งนี้เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยเร่งรัดความสนใจการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีความสำนึกรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ผลดียิ่งขึ้น นอกจากนี้เมื่อได้รับความรู้จากการพัฒนาบุคลากรแล้ว ก็ย่อมสามารถที่จะนำเอาความรู้นั้นไปใช้ปฏิบัติงานต่อไปได้ ซึ่งจะช่วยให้สามารถแก้ไขข้อบกพร่อง และปรับปรุงวิธีดำเนินงานของตนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นผลให้องค์การประสบความสำเร็จรุ่งเรืองในที่สุด

2. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการอย่างหนึ่งที่จะช่วยทำให้เกิดการประหยัดลดความสิ้นเปลืองของวัสดุที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพราะเมื่อบุคคลได้รับการพัฒนามาเป็นอย่างดีแล้วย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีความผิดพลาดในการปฏิบัติงานน้อยลง ซึ่งจะมีผลทำให้องค์การสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนต่าง ๆ ลง

3. การพัฒนาบุคลากร ช่วยลดระยะเวลาของการเรียนรู้งานให้น้อยลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่เพิ่งเข้ามาทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งใหม่ อีกทั้งยังเป็นการช่วยลดความเสียหายต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทำงานแบบลองผิดลองถูกอีกด้วย

4. การพัฒนาบุคลากร เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน กล่าวคือ ในกรณีที่บุคลากรเข้าทำงานใหม่ หรือเข้ารับตำแหน่งในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ในระยะเริ่มแรกนั้นย่อมจะมีความเข้าใจในลักษณะงานตามหน้าที่ใหม่ไม่มากนัก จึงมักจะต้องสอบถาม หรือขอคำแนะนำจากหัวหน้าหน่วยงานนั้น หรือบุคคลอื่นใดก็ตามอยู่ตลอดเวลา ซึ่งก่อให้เกิดภาระแก่ หัวหน้าหน่วยงานที่ต้องคอยตอบคำถาม หรือให้คำแนะนำอยู่เสมอ ดังนั้น ถ้าหากจัดให้มีโครงการพัฒนาบุคลากรแก่บุคคลเหล่านั้นเสียก่อน ก็ย่อมที่จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในลักษณะของงานที่จะต้องปฏิบัติตั้งแต่แรกก็ย่อมที่จะไม่ต้องสอบถามบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา ทำให้หัวหน้าหน่วยงานลดภาระในการตอบคำถามหรือให้คำแนะนำ จะได้มีเวลาปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

5. การพัฒนาบุคลากร เป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ทั้งนี้ เพราะโดยทั่วไปแล้ว เมื่อมีการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งใด ๆ ในองค์กรมักจะคำนึงถึงความรู้ ความสามารถที่บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งที่ได้รับการเลื่อนขั้นได้ ซึ่งผู้ที่ได้รับการพัฒนาแล้ว ย่อมมีโอกาสมากกว่าผู้ที่ไม่ได้เข้ารับการพัฒนา

6. การพัฒนาบุคลากร ยังช่วยทำให้บุคคลนั้น ๆ มีโอกาสได้รับความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ทำให้เป็นคนที่ทันสมัย ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีใหม่ ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งความรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารงาน อุปกรณ์เครื่องใช้ในสำนักงาน ซึ่งมีการคิดค้นเสนอแนะสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ถ้าหากสามารถรู้และเข้าใจอย่างแท้จริงแล้ว ย่อมสามารถนำที่จะเอาไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้ และในที่สุดย่อมก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กร

แคสเต็ดเตอร์ (Castetter) (อ้างใน ขรรค์ชัย อ่อนมี . 2539 : 15) กล่าวสรุปไว้ว่า การพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการบริหารงานบุคคลที่ดี เพราะการพัฒนาบุคลากรจะช่วยแก้ไขสิ่งต่อไปนี้

1. แก้ไขข้อบกพร่องของครู อาจารย์ ที่ได้รับการฝึกฝนมาไม่ดี สามารถช่วยเหลือ ผู้ไม่มีประสบการณ์ เพื่อพัฒนาด้านการศึกษาคงคู่ไปกับด้านสังคม เป็นการกระตุ้นความเจริญทางด้านวิชาชีพ ซึ่งเหล่านี้เป็นปัญหาในการบริหารการศึกษา
2. นอกจากปัญหาดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ทำให้มีการพัฒนาบุคลากร คือ การมีสิ่งใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมายที่จะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาบุคลากร เช่น การจัดตั้งสถาบันผลิตครู การสอนภาคฤดูร้อน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาทางไปรษณีย์ และการประชุมต่าง ๆ
3. การเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา และทางสังคม มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิด ความรู้ได้ขยายไปอย่างรวดเร็ว

จากความคิดเห็นของนักศึกษา และนักวิชาการทั้งหลายดังพอสรุปได้ว่าการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ตลอดจนทัศนคติที่ดีต่ออาชีพ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะทางด้านการศึกษา ประกอบกับนโยบายด้านการศึกษารัฐบาล มีการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัยของผู้มีอำนาจ เพื่อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี ตลอดจนสภาพแวดล้อมจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เป็นผลทำให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร แบบเรียน เทคนิคการสอนระบบการวัดผลและประเมินผล ครู อาจารย์ จึงต้องได้รับการพัฒนา เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ตลอดจนทำให้เข้าใจในหลักการ จุดหมายของหลักสูตร และเทคนิควิธีการสอนต่าง ๆ อย่างแท้จริง จะทำให้ครู อาจารย์ สามารถปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของตน ให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

3.3 กระบวนการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร เป็นงานที่ผู้บริหารจะต้องจัดกระทำอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง ซึ่งจะมีผลตอบแทนแก่องค์กรในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพ การลดต้นทุน การส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน สนองความต้องการของบุคคลที่ได้รับมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบเมื่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรได้รับการพัฒนา และเพิ่มพูนความรู้ ก็จะเป็นทรัพยากรที่มีคุณภาพต่องานมากขึ้น และใช้ความสามารถสร้างสรรค์ให้งานก้าวหน้ายิ่งขึ้นได้ ดังนั้น การพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดความมุ่งหมายให้สนองต่อความต้องการขององค์กรและบุคคลที่ได้รับการพัฒนา

จุดมุ่งหมายของการพัฒนาบุคลากร ก็คือ เพื่อให้บุคลากรมีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (อ้างในงามจิต อ่อนมิ่ง. 2536 : 18) ดังนั้น ผู้บริหาร โรงเรียนจึงต้องกำหนดแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานเป็นกระบวนการตามขั้นตอนที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเสนอแนวทางให้มี 4 ขั้นตอน คือ

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคคล หรือหาปัญหาที่ต้องแก้โดยวิธีพัฒนาบุคคล
2. การวางแผนในการพัฒนาบุคคล
3. การดำเนินการพัฒนาบุคคล
4. การติดตามและประเมินผลการพัฒนาบุคคล

กล่าวโดยสรุป กระบวนการในการพัฒนาบุคคลนั้น เป็นไปในลักษณะของกระบวนการบริหารบุคคล หรือการบริหารงานด้านต่าง ๆ ทั่วไป แต่ได้บางขั้นตอนที่แยกออกมาให้เด่นชัดขึ้น เพื่อจะดำเนินการ อันได้แก่ การดำเนินการตามแผน เป็นการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรที่หน่วยงานได้ดำเนินการจริง ๆ และส่งผลต่อตัวบุคลากร

4. การพัฒนาโดยการฝึกอบรม (Training)

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่หลายองค์กรใช้ในการปรับปรุงคุณภาพของบุคลากร ของตนเองให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะและทัศนคติต่อการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่านดังนี้

พะยอม วงศ์สารศรี (2534 : 194) การฝึกอบรม คือ กระบวนการซึ่งบุคคล ได้ศึกษาเกี่ยวกับความรู้ ทักษะ และทัศนคติ ซึ่งจะช่วยให้คนสามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะเป็นองค์ประกอบขององค์การให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ส่วน จูริระ ประมวลพฤกษ์ (2538 : 4) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรม คือ กระบวนการเสริมสร้างสมรรถภาพบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติเพิ่มขึ้น ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน อันมีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

สำหรับ สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 164) ให้ความหมายการฝึกอบรม (Training) ไว้ว่า หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นเป็นระบบ เพื่อที่จะหาทางให้การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน เพื่อที่จะให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิต และเกิดความสำเร็จต่อเป้าหมายขององค์กร

เช่นเดียวกันกับ ชาญ สวัสดิ์สาลี (2544 : 14) ให้ความหมายการฝึกอบรม คือ กระบวนการที่เป็นระบบที่จะช่วยเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคคลให้ดีขึ้น

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า การฝึกอบรม หมายถึง การพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ ทัศนคติ ของบุคคลขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ เพื่อเพิ่มพูนสมรรถภาพ ประสิทธิภาพในการทำงานให้สูงขึ้น อันมีผลทำให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานให้ดีขึ้น อันจะเป็นประโยชน์ต่องานที่รับผิดชอบในปัจจุบันและงานที่จะได้รับมอบหมายให้ทำในอนาคตโดยตรง ซึ่งการฝึกอบรมต้องยึดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเป็นหลัก

4.1 ประเภทของการฝึกอบรม

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของการฝึกอบรม ไว้หลายประเภท ดังต่อไปนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 16) ได้จำแนกการฝึกอบรมออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. การฝึกอบรมก่อนทำงาน (Pre-service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดสำหรับบุคคลที่จะเข้ามาทำงาน เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน
2. การฝึกอบรมในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ (In-service Training) เป็นการฝึกอบรมที่จัดให้กับบุคลากรประจำการที่ปฏิบัติหน้าที่ไปแล้วเป็นระยะเวลาพอสมควร ซึ่งบุคลากรเหล่านี้จำเป็นต้องได้รับการเสริมความรู้ ความเข้าใจ หรือพัฒนาด้านเทคนิคใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน
3. การฝึกอบรมเป็นกรณีพิเศษ (Specialized Training) การฝึกอบรมที่จัดขึ้นเป็นกรณีพิเศษเฉพาะกลุ่มเป้าหมายและความต้องการของผู้ขอเข้ารับการฝึกอบรมแต่ละครั้ง
4. การฝึกอบรมประเภทการสัมมนา (Seminar Training) การสัมมนา คือ การแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็น และประสบการณ์ซึ่งกันและกันในระหว่างผู้เข้าร่วมสัมมนา ผลจากการสัมมนาจะช่วยสร้างความเข้าใจที่ดี สร้างความชัดเจนและถูกต้อง ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2543 :84) ได้แบ่งประเภทการฝึกอบรม เป็น 3 ประเภทสรุปได้ดังนี้

1. เป็นการเตรียมบุคคลให้มีความรู้ความสามารถก่อนทำงาน มี 2 กรณี คือ
 - 1.1 การฝึกอบรมโดยสถาบันการศึกษา หรือสถาบันวิชาชีพ
 - 1.2 การฝึกอบรมโดยหน่วยงานเอง
2. การฝึกอบรมปฐมนิเทศเป็นการฝึกอบรมที่เข้าทำงานใหม่ หรือ โอนย้ายมาปฏิบัติงานใหม่
3. การฝึกอบรมในระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมให้บุคคลที่มีความสามารถเหมาะสมกับงาน แบ่งเป็น 3 กรณี
 - 3.1 การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในงานที่ปฏิบัติตามความต้องการของหน่วยงาน
 - 3.2 การฝึกอบรมเพื่อเสริมความสามารถในการบริหาร
 - 3.3 การฝึกอบรมหลักสูตรอื่น ๆ ที่เปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาเพื่อเสริมความสามารถในการปฏิบัติงาน

ฐิระ ประवालพฤกษ์ (2538 : 61) ได้จัดแบ่งประเภทการฝึกอบรมให้สอดคล้องกับลักษณะและความต้องการของการอบรมไว้ดังนี้

1. การแบ่งประเภทตามลักษณะก่อนหลังการเข้าทำงาน แบ่งได้ 2 ประเภท
 - 1.1 การฝึกอบรมก่อนเข้าทำงาน(Pre-service Training) เช่น การปฐมนิเทศ (Orientation) การแนะนำการทำงาน (Induction Training) เพื่อให้ผู้ทำงานมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กร และงานที่จะต้องทำให้สามารถทำได้ถูกต้อง เป็นต้น
 - 1.2 การฝึกอบรมระหว่างทำงาน (In-service Training) เช่น การฝึกอบรมที่ใช้การเสนอแนะ(Coaching) การสาธิต (Demonstration) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้พัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น เป็นต้น
2. การแบ่งประเภทตามจำนวนผู้เข้ารับการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท
 - 2.1 การฝึกอบรมเป็นรายบุคคล (Individual Training) เป็นการอบรมที่ใช้เทคนิควิธีสอนตัวต่อตัว การเรียนด้วยตนเอง (Self Development)
 - 2.2 การฝึกอบรมเป็นกลุ่ม (Group Training) เป็นการฝึกอบรมที่มีผู้เข้ารับการอบรมครั้งละหลาย ๆ คน
3. การแบ่งประเภทตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม แบ่งเป็น 2 ประเภท
 - 3.1 การฝึกอบรมเพื่อเข้าสู่ตำแหน่ง (Promotion) เป็นการฝึกอบรมเพื่อเตรียมคนเข้าสู่ตำแหน่งหน้าที่ ที่จะต้องรับผิดชอบสูงขึ้นหรือหน้าที่ใหม่

3.2 การฝึกอบรมเพื่อเสริมสมรรถภาพในการปฏิบัติงาน เป็นการฝึกอบรมที่ต้องจัดให้ทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การประเภทตามลักษณะวิธีการอบรมทั่ว ๆ ไป แบ่งเป็น 2 ประเภท

4.1 การฝึกปฏิบัติงานปกติในที่ทำการ (On-the-job-Training) เป็นการฝึกปฏิบัติงานที่ทำจริง ๆ เพื่อให้คนงานเข้าใจวิธีการทำงานและเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน

4.2 การฝึกปฏิบัติงานนอกวิธีทำการ (Off-the-job-Training) เป็นการฝึกอบรมที่เตรียมให้คนงานพร้อมที่จะเข้าไปสู่การปฏิบัติงานจริง

จากแนวคิดของนักวิชาการที่แบ่งประเภทของการฝึกอบรม สรุปได้ว่าการฝึกอบรมมีหลายประเภทตาม เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ขององค์การ โดยแบ่งประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภทคือ

(1) การฝึกอบรมก่อนการทำงาน

(2) การฝึกอบรมในระหว่างการทำงาน ประการสำคัญที่สุดคือ การฝึกอบรมตนเอง เพื่อที่จะได้รับทักษะ ความรู้ ความเข้าใจ นำไปใช้กับงานที่ปฏิบัติให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและมีประสิทธิภาพที่สุด

4.2 กระบวนการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการพัฒนาบุคลากร การที่บุคลากรจะได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบและเหมาะสม จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ทำหน้าที่พัฒนาบุคลากรจะต้องมีกระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรม ที่จะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกิดการเรียนรู้ สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมั่นใจ มีองค์การและนักวิชาการ ได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการฝึกอบรมไว้ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2534:31) ได้กำหนดการฝึกอบรม ไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์หาความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม
2. สร้างหลักสูตรและทำโครงการฝึกอบรม
3. ดำเนินการฝึกอบรม
4. การรายงานการฝึกอบรมและติดตามประเมินผล

ในส่วนของ กิติมา ปรีดีดิถ (2532 : 120) ได้กำหนดขั้นตอนของการฝึกอบรมไว้ 8 ขั้นตอน คือ

1. วิเคราะห์และกำหนดความต้องการในการฝึกอบรม เป็นการกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม
2. ตรวจสอบความต้องการแต่ละลักษณะงาน

3. วางโครงการฝึกอบรมโดยกำหนดจุดประสงค์ วิธีการ สถานที่ งบประมาณ
4. เสนอโครงการเพื่อขอความเห็นชอบผู้บริหารระดับสูง
5. จัดวางระเบียบการปฏิบัติงาน
6. ดำเนินการฝึกอบรม
7. ประเมินผลการฝึกอบรม
8. ติดตามผลเพื่อดูว่าความรู้และทักษะที่อบรมไปนั้น บุคลากรได้นำไปใช้

เพียงใด

และ ชูชัย สมितिไกร (2544 : 140) กล่าวถึง การออกแบบ และพัฒนาโครงการฝึกอบรม ประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่สำคัญดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม
2. การกำหนดเนื้อหาของหลักสูตร
3. การกำหนดระยะเวลาของการฝึกอบรม
4. การเลือกใช้วิธีการฝึกอบรม
5. การกำหนดวิธีการประเมินผลโครงการ

สำหรับ ศิริอร ชันธหัตถ์ (2531 : 104) กำหนดขั้นตอนการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน คือ

1. พิจารณาว่าผู้ปฏิบัติหน้าที่หรือข้าราชการมีความต้องการฝึกอบรมด้านใด
2. พิจารณาว่าควรกำหนดหลักสูตร เนื้อเรื่อง ตลอดจนรายการฝึกอบรม

อย่างไร

3. ดำเนินการฝึกอบรม หัวข้อดำเนินการฝึกอบรมให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสนใจ ตั้งใจและเรียนรู้ได้เร็วที่สุด

4. การติดตามผล เพื่อให้ทราบว่า การฝึกอบรมนั้น ได้ผลดีอย่างไร เมื่อผู้เข้าฝึกอบรมกลับไปปฏิบัติงาน และ นำผลที่ได้นำมาปรับปรุง พัฒนาการฝึกอบรมต่อไป

และ กุลชน ธนาพงศธร (2543 : 194-198) กล่าวว่า iva การจัดการอบรมครั้งหนึ่ง ๆ จะต้องทำด้วยความรอบคอบตามขั้นตอนต่าง ๆ 8 ขั้นตอนด้วยกัน คือ

1. ขั้นวิเคราะห์ความจำเป็นหรือความต้องการในการฝึกอบรม
2. ขั้นการตรวจสอบความต้องการในแต่ละลักษณะของงาน
3. ขั้นการยกร่าง โครงการฝึกอบรม
4. ขั้นการเสนอร่างโครงการเพื่อขออนุมัติ
5. ขั้นการกำหนดหรือปรับปรุงระเบียบวิธีปฏิบัติในการดำเนินโครงการ

ฝึกอบรม

6. ขั้นการดำเนินงานตามโครงการ

7. ชั้นการประเมินผลโครงการฝึกอบรม
8. ชั้นการติดตามผลโครงการฝึกอบรม

นักวิชาการดังกล่าวสรุปได้ว่ากระบวนการขั้นตอนในการฝึกอบรม เป็นกระบวนการวางแผนอย่างหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการวางแผนการฝึกอบรม ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ (1) ชั้นวิเคราะห์ความต้องการและจำเป็นในการฝึกอบรม (2) ชั้นวางแผนจัดทำโครงการการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตร กำหนดงบประมาณ (3) ชั้นดำเนินการฝึกอบรม (4) ชั้นติดตามผลและรายงาน

4.3 วิธีการฝึกอบรม

โครงการฝึกอบรมหนึ่ง ๆ จะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว นั้น ส่วนหนึ่งย่อมขึ้นอยู่กับวิธีการที่ใช้ในการฝึกอบรม และการศึกษาว่าวิธีการใดจึงจะถูกต้องเหมาะสม ย่อมขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ซึ่งผู้จัดโครงการฝึกอบรมนั้น ๆ ต้องพิจารณาคำนี้ถึง เช่น วัตถุประสงค์ของโครงการ ลักษณะและหัวข้อเรื่องที่ฝึกอบรมและตัวบุคคลที่จะเข้ารับการฝึกอบรม เป็นต้น

วิธีการฝึกอบรมที่สำคัญขั้นตอนหนึ่ง ของกระบวนการฝึกอบรม การฝึกอบรมจะประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือไม่ขึ้นอยู่กับวิธีการฝึกอบรม ซึ่งได้มีผู้กล่าวถึงวิธีการฝึกอบรมไว้หลายวิธี ดังนี้

ซูชีพ พุทธประเสริฐ (2543 : 85) ได้นำเสนอเทคนิคในการฝึกอบรม มีเทคนิควิธีที่แตกต่างกัน ไปขึ้นอยู่กับเป้าหมายการอบรม ว่าต้องการบุคลากรในองค์กร มีความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะคติในเรื่องใด วิธีการที่เหมาะสมกับเป้าหมาย แบ่งได้ 3 ประการสรุปได้ดังนี้

1. การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ วิธีการที่นำมาใช้ ได้แก่

- 1.1 การบรรยาย (Lecture) โดยผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการต่าง ๆ
- 1.2 การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นปรึกษาหารือเกี่ยวกับการปฏิบัติงานซึ่งกันและกัน
- 1.3 การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) โดยให้แสดงบทบาทต่าง ๆ ตาม สถานการณ์ที่กำหนดให้ เพื่อใช้บทบาทสมมุติวิเคราะห์และให้ความรู้
- 1.4 การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ อภิปรายหัวข้อที่กำหนดเป็นคณะ

2. การพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน วิธีการที่อาจนำมาใช้ได้แก่ การศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Method) คือ การศึกษากรณีที่กำหนดให้แล้ววิเคราะห์ปัญหา หาวิธีการหรือทางเลือกในการแก้ไข มักใช้เมื่อต้องการ ให้บุคลากรได้ปฏิบัติจริง ซึ่งจะต้องนำหลักทฤษฎีมาใช้

3. การพัฒนาทัศนคติ หรือความคิดใหม่ๆ ทำได้โดยระดมความคิดเห็น (Brain Storming) เป็นวิธีที่นิยมมากซึ่งอาจจะนำวิธีกระบวนการกลุ่ม หรือวิธีการวิเคราะห์การติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Transactional Analysis)

สำหรับ สมคิด บางโม (2545 : 85-96) ได้กล่าวถึงเทคนิคการฝึกอบรมไว้ดังนี้

1. การบรรยาย (Lecture) วิทยากรมาบรรยายตามหัวข้อที่ได้รับมอบหมาย และอาจใช้ สื่อต่างๆ ประกอบการบรรยาย บางครั้งอาจเปิดโอกาสให้ผู้ฟังซักถาม
2. การอภิปรายเป็นคณะ (Panel Discussion) อภิปรายโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3- 5 คน ให้ข้อเท็จจริง ความคิดเห็น ปัญหา อุปสรรค แนวทางแก้ไขมีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินรายการและสรุปหลังอภิปราย เปิดโอกาสให้ผู้ซักถาม
3. การชุมนุมปาฐกถาหรือประชุมทางวิชาการ (Symposium) เป็นการบรรยายแบบมีผู้เชี่ยวชาญประมาณ 2 - 6 คน มีพิธีกรเป็นผู้ดำเนินการอภิปรายและสรุปการบรรยาย มีการกำหนดหัวข้อเรื่องที่จะบรรยายเป็นสำคัญ เมื่อเสร็จสิ้นการบรรยายเปิดโอกาสให้ผู้ฟังได้ซักถาม
4. การสาธิต (Demonstration) เป็นการแสดงให้เห็นการปฏิบัติจริงการสาธิตการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ
5. การสอนงาน (Coaching) เป็นการแนะนำให้รู้จักวิธีปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยปกติจะเป็นการสอนหรืออบรมระหว่างการปฏิบัติงาน อาจสอนเป็นรายบุคคลหรือสอนเป็นกลุ่มเล็ก ๆ
6. การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นการประชุมกลุ่มเล็กไม่เกิน 15 คน เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี
7. การประชุมกลุ่มย่อย (Buzz Session) บางครั้งเรียก (Buzz Group) หรือฟิลลิป 6-6 แบ่งผู้รับการอบรมจากกลุ่มใหญ่เป็นกลุ่มย่อย 2-6 คน
8. กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการศึกษาจากเรื่องราวเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้ผู้เข้าฝึกอบรมได้แก้ปัญหาต่าง ๆ
9. การประชุมแบบฟอรัม (Forum) เป็นเทคนิคที่ใช้กับกลุ่มใหญ่ เปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมประชุมแสดงความคิดเห็นซักถาม ปรีกษา ข้อเท็จจริงกับวิทยากร
10. เกมการบริหาร (Management Game) เป็นการแข่งขันกลุ่มบุคคล 2 กลุ่มขึ้นไปโดยแข่งขันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง เป็นการปฏิบัติเหมือนเหตุการณ์จริงเกี่ยวกับการสื่อสาร การตัดสินใจ การวางแผน การเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ ฯลฯ
11. การแสดงบทบาทสมมุติ (Role Playing) ให้ผู้เข้ารับการอบรมแสดงบทบาทสถานการณ์ที่เหมือนจริงโดยกำหนด โครงเรื่องให้ผู้แสดงคิดคำพูดตามท้องเรื่อง

12. การสัมมนา (Seminar) เป็นการประชุมของผู้ปฏิบัติกรอย่างเดียวกันหรือคล้ายกันแล้วพบปัญหาที่เหมือน ๆ กัน ร่วมแสดงความคิดเห็นแนวทางปฏิบัติการแก้ปัญหา

13. การศึกษาดูงานนอกสถานที่ (Field trip) การนำผู้เข้ารับการอบรมไปศึกษาดูงานนอกสถานที่

14. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Work Shop) การให้ผู้เข้ารับการอบรมได้ปฏิบัติจริง โดยทั่วไปจะให้ความรู้ด้านทฤษฎีก่อนลงมือปฏิบัติ

15. การฝึกการรับรู้ (Sensitivity Training) เป็นกิจกรรมฝึกประสาทสัมผัสให้เข้าใจผู้อื่น โดยสังเกตลักษณะท่าทาง เป็นต้น

สรุปได้ว่าวิธีการฝึกอบรมหรือเทคนิคการฝึกอบรม มีหลายวิธีการ จะนำวิธีการใดไปใช้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมว่าต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมรู้เรื่องอะไร และเป้าหมายบุคลากรเป็นใคร วิธีการฝึกอบรมแบ่งเป็นกลุ่มใหญ่ และกลุ่มย่อย ซึ่งอาจจะมีการผสมผสานหลายวิธีในการฝึกอบรมแต่ละครั้งก็ได้

5. การวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 (2548 : 11 - 12) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาบุคลากรในการวางแผนตามความต้องการของบุคลากรของสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 จึงได้กำหนดไว้ในนโยบาย และยุทธศาสตร์ ของแผนปฏิบัติการ แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยการจัดทำโครงการ และกิจกรรมการพัฒนาบุคลากร ครู และผู้บริหารสถานศึกษา ตามแผนปฏิบัติการ ของทุก ๆ ปี เช่น

1. โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษาให้แก่ผู้บริหาร ในด้านการบริหาร และจัดทำงบประมาณ ตามยุทธศาสตร์ของชาติ และของกระทรวงศึกษาธิการ (ปี 2546)

2. โครงการพัฒนาคุณภาพบุคลากร เกี่ยวกับการวางแผนและการบริหารงบประมาณ แบบ SPBB ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 (ปี 2547)

3. โครงการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการศึกษา เกี่ยวกับด้านการวางแผน และการรายงานตามแผนยุทธศาสตร์ ประจำปีของสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 (ปี 2548) เป็นต้น ซึ่งการดำเนินโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ส่งผลถึงการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษา ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดไว้ให้มีผลผลิตเกิดกับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนาและฝึกปฏิบัติโดยตรง ร้อยละ 100 และใช้กระบวนการ

จัดการพัฒนาความรู้ประสบการณ์ให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สัมมนา และฝึกปฏิบัติ ในรูปแบบที่หลากหลาย ดังที่กล่าวมาแล้วในช่วงต้น และมุ่งหวังผลลัพธ์ตรงที่นักเรียน ได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ และสติปัญญา อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข (เก่ง ดี มีความสุข) และได้กำหนดเป็น วิสัยทัศน์ คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 เป็นองค์กรหลักส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และพัฒนาสู่มาตรฐาน ส่วนพันธกิจ การพัฒนาคุณภาพการศึกษา คือ จัดส่งเสริม และสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง มีคุณภาพ และพัฒนาสู่มาตรฐาน โดยมีเป้าประสงค์การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาไว้คือ ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและมีคุณภาพ ซึ่งได้กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ไว้ 4 ตัวชี้วัด คือ 1. จำนวนนักเรียนก่อนประถมศึกษา ได้รับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ร้อยละ 100 2. จำนวนนักเรียนภาคบังคับ ได้รับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ร้อยละ 100 3. จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ได้รับการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ร้อยละ 90 4. ผู้เรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานผ่านการประเมินผลระดับชาติอยู่ในระดับดี ร้อยละ 75 และ 5. โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 เป็นโรงเรียนที่มีระบบและมีคุณภาพในระดับดี ตามเกณฑ์ประเมินของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 ร้อยละ 80

นอกจากนั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำปาง เขต 3 ยังได้กำหนดกลยุทธ์ของสำนักงาน เพื่อใช้วางแผนและเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา ไว้ 4 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ที่ 1 สร้างความเสมอภาพและเพิ่มโอกาสให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน กลยุทธ์ที่ 2 เร่งปฏิรูปการศึกษาบุคลากรและกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ กลยุทธ์ที่ 3 สร้างสภาพแวดล้อม แหล่งเรียนรู้ และนวัตกรรมที่เอื้อต่อการเรียนรู้แบบบูรณาการ และกลยุทธ์ที่ 4 จัดการวางแผนสร้างเด็กให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จในการนำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ไปสู่การปฏิบัติ

1. ความเชื่อมโยงกับระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา เมื่อได้มีการจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเสร็จเรียบร้อยแล้วแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา จะต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปีให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ รวมทั้งการจัดทำคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปีที่ครอบคลุมมิติต่าง ๆ ตามตัวชี้วัดที่กำหนดด้วย

2. แนวทางการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล เพื่อให้แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ได้เป็นทิศทางในการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม จึงเห็นสมควรกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล ดังนี้

(1) การติดตามความก้าวหน้าประจำปี (Annual Review) เป็นการติดตามความก้าวหน้าของตัวชี้วัดในแต่ละกลยุทธ์ เพื่อตรวจสอบถึงผลงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด อันจะนำไปสู่การทบทวน ปรับปรุงแก้ไขเป้าหมายและกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมต่อไป

(2) การประเมินผลในระลอกครึ่งแผน (Mid - term Evaluation) เป็นการประเมินผลในช่วง 2 ปีแรกของแผนคือ เมื่อสิ้นสุดปี 2549 ทั้งนี้ เพื่อทบทวนผลความก้าวหน้าและปัญหาอุปสรรค รวมทั้งทบทวนกลยุทธ์ตัวชี้วัด เป้าหมาย หรือการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติราชการให้มีความเหมาะสม (หากมีความจำเป็น)

(3) การประเมินผลเมื่อสิ้นสุดแผน (Summative Evaluation) เป็นการประมวลผลแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี เมื่อสิ้นสุดปี 2551 เพื่อสรุปผลการปฏิบัติราชการ และผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นตลอดช่วงเวลา 4 ปี

3. การจัดทำรายงานประจำปีในแต่ละสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา รวมทั้งสำนักคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จะต้องจัดทำรายงานประจำปีของตนเพื่อเปิดเผยและแสดงให้เห็นถึงข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัด ในคำรับรองการปฏิบัติราชการ

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภัทราพร ศิริโกตา (2535 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาสภาพปัจจุบันในการจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร ของสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดเขตการศึกษา 2 ผลการวิจัยพบว่า

1. การจัดกิจกรรมพัฒนาบุคลากร โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง
2. ข้าราชการพลเรือนและข้าราชการครู มีการรับรู้ต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาบุคลากรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน
3. ข้าราชการพลเรือนที่มีอายุ เพศ แตกต่างกันในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ข้าราชการพลเรือนที่มีประสบการณ์การดำรงตำแหน่งต่างกัน พบว่า มีการรับรู้ต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกัน พบว่ามีการรับรู้ต่อการจัดกิจกรรมการพัฒนาคณาจารย์ในภาพรวมไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน

วิระชัย ไชยประคอง (2546 : บทคัดย่อ) ศึกษาสภาพการดำเนินงานพัฒนาคณาจารย์ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การพัฒนาตนเองด้านความรู้ ความคิดและวิสัยทัศน์ของครูผู้สอนส่วนมากได้รับการพัฒนา โดยวิธีการอบรมประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรและการสอน ปัญหาที่สำคัญคือ ครูขาดแหล่งความรู้ในโรงเรียน การสื่อสารจากหน่วยงานต้นสังกัดมีความล่าช้า ไม่ทันต่อเหตุการณ์ การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้าแก่ครูมีน้อยมาก ครูที่เข้ารับการอบรมต้องเสียค่าใช้จ่ายเอง และด้านตัวครูเองไม่มีความกระตือรือร้น ไม่พร้อมที่จะพัฒนาตนเอง

ปรีชา เต็งศิริวัฒนา (2543 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการพัฒนาคณาจารย์ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคลวิทยเขต ภาคพายัพ พบว่า ควรมีนโยบายในการพัฒนาคณาจารย์อย่างชัดเจนและมีความยุติธรรมในการพิจารณาคัดเลือกคณาจารย์เข้ารับการพัฒนาและพิจารณาความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้คณาจารย์ได้ฝึกอบรม

สิริมา เมธาธารธิป (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความต้องการการพัฒนาคณาจารย์ในโรงเรียนเอกชน ระดับมัธยมศึกษา ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าคณาจารย์มีความต้องการพัฒนาความรู้เกี่ยวกับวิชาเฉพาะ ที่ทำการสอนมากที่สุด รองลงมาต้องการกิจกรรมการศึกษาดูงาน ความรู้ด้านหลักสูตรและการสอน สำหรับลำดับความต้องการพัฒนาของครู คือด้านหลักสูตรและการผลิตสื่อการเรียนการสอน ด้านความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์อินเทอร์เน็ต ด้านการศึกษาค้นคว้าในระดับสูงส่วนวิธีการพัฒนาคณาจารย์ ต้องการให้มีการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยเชิญวิทยากรมาบรรยายและการศึกษาดูงานนอกสถานที่

สุวิทย์ บัวบาน (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการพัฒนาคณาจารย์ครู โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ใน 9 ด้าน คือ การฝึกอบรมสัมมนา การสับเปลี่ยนหน้าที่ การปฐมนิเทศ การประชุม การศึกษาดูงานนอกสถานที่ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การเผยแพร่ข่าวสารทางวิชาการ การสอนงาน การส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อ โดยรวมและรายด้าน มีการพัฒนาอยู่ไยระดับมาก

จรรยา ไชยวงศ์ (2539 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพปัญหาการปฏิบัติงานฝ่ายแผนงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย จากการศึกษาพบว่าโรงเรียน

ส่วนใหญ่ในสังกัดกำหนดให้การจัดทำแผน โรงเรียนอยู่ในการดูแลและความรับผิดชอบของฝ่ายวิชาการ ครูที่ปฏิบัติงานแผนส่วนใหญ่ไม่เพียงพอ ไม่ผ่านการอบรมเกี่ยวกับการวางแผน

สิรินันท์ ศรีวีระสกุล (2540 : บทคัดย่อ) การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาการศึกษาของบุคลากร โรงเรียนปริญญ์รอยแยลส์วิทยาลัย จังหวัดเชียงใหม่ พบว่าสภาพปัจจุบันการมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผน ทั้ง 6 ขั้นตอน ภาพโดยรวมบุคลากรมีส่วนร่วมอยู่ในระดับน้อย สำหรับความคิดเห็นเกี่ยวกับการเตรียมตัวเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนนั้น บุคลากรควรเตรียมตัวเองโดยการศึกษาหาความรู้ด้านการวางแผนเพิ่มเติมจากแหล่งวิทยาการต่าง ๆ หรือสอบถามและแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์จากผู้มีประสบการณ์ด้านการวางแผน ในส่วนของการทำงานควรจัดอบรมให้ความรู้เรื่องการวางแผนให้แก่บุคลากร และจัดหน่วยงานวางแผน รวมถึงการจัดเตรียมเอกสารที่ใช้ในการวางแผน และเห็นว่าควรเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นในการทำงานมากขึ้นและมีการประกาศนโยบายด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนอย่างชัดเจน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน

จรรยา วงศ์คำ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดแม่ฮ่องสอน พบว่าสภาพการวางแผนในการจัดทำโรงเรียนให้เป็นปัจจุบันของผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติทั้ง 10 ด้าน คือ การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล การจัดเตรียมบุคลากร งบประมาณวัสดุ การประชุมครู กรรมการโรงเรียนและผู้ปกครอง ผู้บริหารสถานศึกษาได้ปฏิบัติงานในการวางแผนด้านต่าง ๆ พบว่ามีปัญหาในการวางแผนอยู่หลายประการ ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรควรได้รับการพัฒนาเพิ่มเติม

สำหรับ สายพิณ สุภาพแสน (2542 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาสภาพการวางแผนการศึกษาของโรงเรียนรัตนเอื้อวิทยา อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า แหล่งข้อมูลที่ครูจะได้รับความรู้ ใหญ่ในเรื่องการวางแผนจะได้รับจากผู้บริหารและพบว่าครูส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของการวางแผน จึงต้องการให้มีการฝึกอบรมให้มีความรู้ในเรื่องการวางแผนการศึกษาแก่ครูทุกคน

ศิริลักษณ์ ทองมาลัย (2546 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาบุคลากร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรมีความต้องการพัฒนาในระดับมากทุกด้าน สำหรับด้านเนื้อหาในเรื่องระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน รองลงมาคือการจัดงบประมาณให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์และบริหารเชิงรุก ด้านการดำเนินการมีความต้องการอันดับแรกในการพัฒนา

(Development) รองลงมาคือ การศึกษา (Education) และการฝึกอบรม (Training) ด้านวิธีการฝึกอบรมที่ความต้องการมากเป็นอันดับแรกคือ วิธีประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) รองลงมาคือ การสัมมนา (Seminar) และการสาธิต ด้านกระบวนการอบรมต้องการให้แจ้งการจัดให้ทราบก่อนการจัด 2 สัปดาห์ ให้มีการจัดอบรมในช่วงวันทำการปกติช่วงเปิดภาคเรียน สำหรับค่าใช้จ่ายต้องการให้ทางราชการเป็นผู้จ่าย ควรจัดอบรมภายในจังหวัดและเข้าอบรมด้วยความสมัครใจ ด้านการพัฒนาบุคลากรต้องการเข้าร่วมประชุมเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา การทำวิจัยและผลการวิจัย ด้านการศึกษาต้องการศึกษาต่อด้วยทุนของทางราชการโดยไม่ต้องสอบคัดเลือกและเป็นการศึกษาต่อภายในประเทศ

ในส่วนทัศนคติและข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นงานวิจัยของัชชญา อภิบาล, เรณู คุปต์ชัยธร เรื่อง การพัฒนากระบวนการบริหารในรูปคณะกรรมการในเขตพื้นที่และสถานศึกษา (มตชช. 2548 : 27) ได้ให้ข้อทรงสนะ ดังนี้

1. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดความรู้ความเข้าใจในระบบการทำงานของสถานศึกษา
2. ควรมีการจัดอบรมและพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไม่รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง และไม่มีเวลามาร่วมประชุม
4. ควรมีระบบการสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจ
5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร และการจัดการศึกษา ควรเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในทุกด้าน

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า การวางแผนเป็นภารกิจหนึ่งของโรงเรียนที่ต้องจัดทำ ส่วนใหญ่ผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนของโรงเรียน คือ ฝ่ายวิชาการ จากการให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนโรงเรียน เช่น แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์หรือธรรมนูญโรงเรียนที่ดี ต้องให้ผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนได้รับการพัฒนาในรูปแบบสอดคล้องกับความต้องการ และความสนใจของครู และการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่าย รูปแบบวิธีการพัฒนาบุคลากรที่ต้องการให้มี เช่น การอบรมเชิงปฏิบัติการ การเชิญวิทยากร มาบรรยาย การระดมสมอง การสัมมนา การประชุมเชิงอภิปราย และการศึกษาดูงานนอกสถานที่ เป็นต้น ซึ่งสามารถนำมาประกอบแนวทางการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้